Висока пословно-техничка школа струковних студија Ужице

Висока пословно - техничка школа струковних студија Ужице
Трг Светог Саве 34, Ужице
телефони: (+381-31) 512-013; 512-789; 513-385
web: www.vpts.edu.rs

MODERNIZATION AND HARMONIZATION OF TOURISM STUDY PROGRAMS IN SERBIA

Tempus

The publication has been funded within the freamework of the European Union Tempus programme which is funded by the Directorate General for Development and Co-operation - EuropeAid and the Directorate General for Enlargement.

This publication reflests the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein.

Project No. 544543-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR

ISBN 978-86-83573-77-6

КРЕИРАЊЕ КВАЛИТЕТНОГ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА – ПРИРУЧНИК

КРЕИРАЊЕ КВАЛИТЕТНОГ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА
- ПРИРУЧНИК-

Милош Јовановић
Милан М. Ђуричић
Милутин Р. Ђуричић
Јелена Крстић

Ужице, 2016.

Милош Јовановић
Милан М. Ђуричић
Милутин Р. Ђуричић
Јелена Крстић

КРЕИРАЊЕ КВАЛИТЕТНОГ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА – ПРИРУЧНИК

Ужице, 2016.године

Милош Јовановић
Милан М. Ђуричић
Милутин Р. Ђуричић
Јелена Крстић

КРЕИРАЊЕ КВАЛИТЕТНОГ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА – ПРИРУЧНИК

Рецензенти:

Проф. др Чедомир Авакумовић
Проф. др Љубодраг Ђорђевић

Главни и одговорни уредник MHTSPS издања:

Проф. др Милутин Р. Ђуричић

Издавач:

ВИСОКА ПОСЛОВНО-ТЕХНИЧКА ШКОЛА СТРУКОВНИХ СТУДИЈА УЖИЦЕ, тел/факс: 031- 512 - 013

За издавача:

Проф. др Ивана Ћировић, Директор

Тираж:

200 примерака

Компјутерска припрема:

Милан М. Ђуричић

Дизајн корица:

Милисав Шуљагић

Штампа:

"Графопласт" Ужице

САДРЖАЈ

Попис слика

Попис табела

ПРЕДГОВОР

Друштвено економски развој је императив сваког друштва које води рачуна о својој садашњости, а поготово о својој будућности. Развијени своје предности остварују, поред осталог, захваљујући успешним предузетницима. Њихов предузетнички дух, повећана креативност и иновативност, интелектуални капитали менаџмент знања постали су генератор развоја успешних економија у које жели да се уврсти и Србија.

Предузетништво је привредна активност појединца или више партнера да уз одређено улагање капитала и преузимање ризика уз неизвесности уђе у пословни подухват с циљем стварања профита. Суштина предузетништва је у немиру, сталном тражењу нових идеја, маштовитости у проналажењу нових могућности у пословању, поузданој интуицији и процени те вештини и борбености. Креативност као ментални процес краси успешног предузетника коме суосновни задаци везани за стварање нових идеја, појмова, или решења проблема, или нових веза између постојећих идеја или појмова.

Овај Приручник настао је с циљем да се студентима високих школа и Факултета, незапосленим лицима и запосленим у туристичкој индустрији и привреди уопште помогне у дефинисању пословне идеје и изради пословног плана. Приручник је дизајниран тако да кроз четири тематска поглавља прати логички поступак развоја једног предузетничког подухвата, од настанка добре пословне идеје, преко израде пословног плана до одлуке о регистрацији пословног подухвата - озваничења бизниса.

Прво поглавље које носи назив „*Почетак успеха: имати добру идеју*“, повезано је са настанком пословне идеје, техникама и методама за долазак до ње. Посебна пажња се посвећује карактеристикама добре пословне идеје. Поред тога, у овом поглављу објашњен је сам појам предузетника и предузетничког размишљања те указано на разлику између предузетника, менаџера и иноватора. Ово поглавље завршава SWOT анализом као моћним и често коришћеним алатом за доношење најважнијих предузетничких одлука.

У другом поглављу "*Пословни – Business планови*" детаљно је приказан пословни план, помоћу кога врши разрада и тестирање пословне идеје по међународној методологији. У пракси се сусреће низ различитих методологија израде Пословних планова, зависно од финансијера пословног подухвата. Све њих карактерише да потенцирају на добром планирању, као подлози за исправно одлучивање. Наиме на основу резултата пословног плана доноси се одлука о томе да ли пословна идеја има смисла или не. Стога је, у овом поглављу, детаљно описан сваки елемент пословног плана све до израде основих финансијских извештаја и процене оправданости улагања у жељени пословни подухват. Посебно је приказан Интернет бизнис план, као једна од могућности савременог пословања.

Треће поглавље "*Процес креирања предузетништва и оснивања пословног система"* најпре, ставља акценат на врсте власништва (индивидуално власништво и колективно власништво). Потом се пажња посвећуједетаљном планирању и припреми ресурса савременог ПС-а. На крају овог поглавља описује се Оснивање пословног система сагласно важећој законској процедури у Републици Србији.

И коначно, четврто поглавље приручника говори о успешним предузетницима из Србије и окружења, који су успели у свом предузетничком подухвату и чији пут до успеха може бити вредно искуство и мотивациони фактор за све оне који тек почињу. Садржајно, те стилски и терминолошки, овај део приручника се разликује од претходна три поглавља и специфичан је ради тога што има за циљ подстаћи студенте и незапослене да у примерима других препознају своју шансу за успех и „предузму" први корак на свом предузетничком путу.

У Прилозима је, поред осталог, дат и Пословни план, чији је аутор др Јелена Крстић, који је прихваћен за финансирање и у фази је успешне реализације.

Овај Приручник је резултат тимског рада четири аутора из три високошколске установе из Србије. Он је део наставног материјала креираног у оквиру реализације ТЕМПУС пројекта број 544543 "Модернизација и усклађивање студијских програма из облати туризма у Србији".

1. ПОЧЕТАК УСПЕХА: ИМАТИ ДОБРУ ИДЕЈУ

Сва велика достигнућа у развоју друштва крећу од идеје, која представља важанпредуслов успеха. Савремено предузетништво покреће добра пословна идеја. Стога је веома значајно како доћи до добре пословне идеје?Не постоји универзалан, а поготову не једноставан одговор на то питање.

Међутим, већина теоретичара и практичара се слаже са тим да је долазак до пословне идеје увек повезан са уочавањем прилика на тржишту (одређене потребе купаца које нису задовољене, нерешени проблеми који захтевају решење или побољшање, креирање неких сасвим нових потреба које до тада чак нису ни постајале, и сл.).Стога пословна идеја може бити потпуно нов тржишни производ (материјални или нематеријални-услуга) или пак измењен, најчешће побољшан постојећи производ, који тиме живот купца чини квалитетнијим.

Пут до нове пословне идеје може бити прилично дуг. Они који закасне смањују шансу за пословни успех или им пословна идеја пропада. Најчешће до добрих пословних идеја долазе креативци и ствараоци, тј. појединци и тимови који имају способност да на основу сопствене маште створе нештоново. Старењем појединци постају рутинери којима креативност опада. Искуства успешних иноватора и предузетника показују да често ствари треба погледати на свој - оригинални и другачији начин. Тиме се најкреативнији моменти могу најбоље и искористити.Стога развој креативности заслужује потребну и довољну пажњу, као и технике креативног размишљања.

1.1. ТЕХНИКЕ КРЕАТИВНОГ РАЗМИШЉАЊА

Стваралаштво појединаца и тимова се може веома подстаћи коришћењемодговарајућих техника креативногразмишљања, а пре свих ***браинсторминга (brainstorming)*** и ***браинврајтинга (brainwriting)***. Обе ове технике припадају групним техникама, где се група учесника користи за решавање различитих проблема. Постоји више верзија ових техника заснованих на истим основама. Обе ове технике се модификују и прилагођавају тако да постоје варијације за различита подручја примене.

1.1.1.Браинсторминг (brainstorming) техника

Браинстормингје техника креативног размишљања која потпомаже долазак до што већег броја нових идеја за кратко време.За њено успешно спровођење (Ђуричић, Р.М., 2003):

- није дозвољено критиковање изнетих идеја,
- креативним размишљањем треба подстицати "***шашаве***" идеје, јер се само тако могу добити квалитетна решења,
- врло је важан број идеја, што их је више то је боље,
- треба на крају вредновати изнете идеје, и
- треба ограничити време трајања сеансе (на пример: 30 минута).

Да би се ***brainstorming*** сеанса успешно реализовала потребно је одредити *вођу/модератора* групе и *секретара* групе.

Вођа/модератор групе треба да:

a. ствара опуштену атмосферу,
b. почетно дефинише проблеме,
c. подстиче и стимулише креативно размишљање,
d. спречава критиковање изнетих идеја, и
e. иницира нове идеје.

Секретар групе треба да на табли, паноу, фолији или монитору- видео биму испише све изнете идеје и нумерише их редним бројевима.

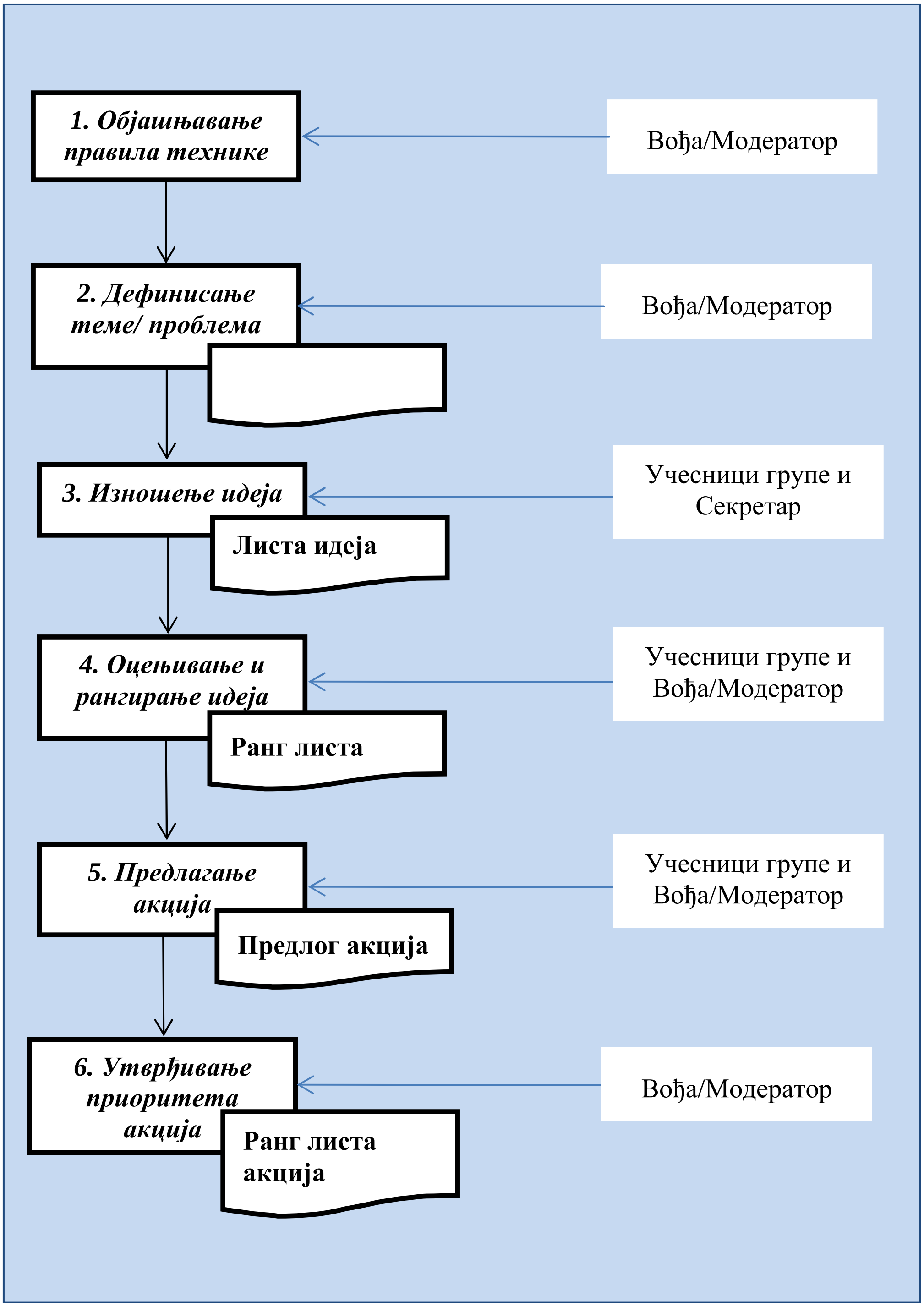
Поступак спровођења ***brainstorming*** сеансе се изводи кроз шест типичних корака (слика 1.1 и табела 1.1).

Предности ***brainstorming*** технике су:

- сакупљање великог броја нових идеја за кратко време,
- подстицање учесника на креативно размишљање,
- примена приоритетних акција је могућа одмах.

Недостаци ***brainstorming*** технике су:

- веома тешко усмеравање изнетих идеја,
- неке од изнетих идеја су површне,примењива је на "једноставне" проблеме,
- неки учесници сеансе често критикују идеје других и у рангирању идеја истрајавају у наметању својих ставова осталима у групи, и
- ограничавање индивидуалних заслуга за идеју.



Слика 1.1. Дијаграм тока **brainstorming** *сеансе (Ђуричић, Р.М., 2003)*

Табела 1.1. Приказ поступка спровођења **brainstorming** *сеансе*

Ко-рак	**Назив корака**	**Опис корака**
1	*Објашњавање правила технике*	*Вођа/Модератор упознаје учеснике сеансе са правилима технике* **brainstorming** *и ствара атмосферу за креативно размишљање и изношење идеја.*
2	*Дефинисање проблема*	*Вођа/Модератор објашњава проблем за чије се решење траже идеје. За избор проблема може се користити техника "Избор проблема".*
3	*Изношење идеја*	*Учесници* **brainstorming***сеансе износе идеје, које секретар групе исписује тако да их сви учесници могу видети.*
4	*Оцењивање и рангирање идеја*	*Учесници сеансе вреднују изнете идеје, које се затим рангирају према приоритету. За оцењивање идеја користе се различите скале утицаја, на пример: од -5 до +5,или од 0 до 5 и сл.*
5	*Предлагање акција*	*На основу утврђене ранг листе идеја, учесници групе предлажу могуће акције чије спровођење би решило утврђени проблем.*
6	*Доношење плана*	*Под руководством Вође/Модератора сеансе учесници утврђују приоритет акција које треба реализовати, са предлогом рокова и извршилаца, средстава буџета итд.*

Пример 1.1.*Brainstorming*техником анализирати проблем повећања броја услуга у фотостудију.

Steve Grossman је развио технику супротних претпоставки и на тај начин постигао генерисање јединствених креативних идеја. Техника се састоји од три корака (Grossman, S., 1984):

1. саставити листу претпостављених проблема. без обзира што изгледају тривијално,

2. променити претпоставке тј. направити их супротним оним наведеним у 1., и

3. искористити супротне претпоставке као стимуланс за генерисање/ сугерисање нових идеја.

Основна претпоставка је да власник фотостудија жели да повећа број услуга. Почиње са претпоставкама:

- студио наплаћује изнајмљивање фотоапарата,
- људи плаћају развијање филма,
- људи плаћају филм,
- људи купују фотоалбуме,
- људи посебно плаћају израду постера,
- студио је лоциран ван града.

Затим се праве супротне претпоставке да:

- студио не наплаћује изнајмљивање фотоапарата,
- људи не плаћају развијање филма,
- људи добијају бесплатно филм,
- људи добијају фотоалбуме,
- људи добијају постер бесплатно,
- студио је лоциран у граду.

Сада треба изабрати једну или више супротних претпоставки за циљне ("нишанске") идеје. На пример:

- бесплатно изнајмљивање фотоапарата,
- бесплатно развијање филма,
- прва муштерија добија бесплатну услугу,
- за сваки израђен филм - поклон: нови филм, фотоалбум или постер фотографија.

Вежба

Користећи браинсторминг технику креативног размишљања покушајте у оквиру тима доћи до листе од најмање 20 предлога на који начин је могуће употребити дрвену чачкалицу.

1.1.2.Браинврајтинг(brainwriting) техника

Браинврајтинг(brainwriting) техника, као и браинсторминг техника, има за циљ развој нових идеја за решавање неког проблема. Овде учесници записују своје идеје. Група за ***brainwriting*** технику обично има 6 учесника који дефинишу по 3 почетне идеје (осамнаест идеја укупно), које записују у блок. (слика 1.2),

Brainwriting сеанса	Име и презиме учесника: ______________________________ ____
Проблем/Питање/ Тема ____ ____ ____ ____	
Напомене кориснику: 1. Упишите своје име и презиме, 2. Одаберите један или више проблема за који ћете предлагати идеје за решење и нумеришите их, 3. У року од 5-10 минута испишите своје идеје.	
ИДЕЈЕ/ОДГОВОРИ ____ ____ ____ ____	

Слика 1.2. Изглед блока за brainwriting сеансу

Предности***brainwriting*** технике су:

- равноправност у изношењу идеја,

- записивање идеја, које елиминише могућ доминантан утицај било ког од чланова групе на ставове осталих учесника,

- техника је "брза" и омогућује паралелан рад већег броја група (сви учесници раде истовремено, а не износе идеје један по један),

- постоји запис о свим идејама, мишљењима и критикама свих идеја, и

- закључци се изводепосле међусобних прожимања и интеракције идеја.

Недостаци***brainwriting*** технике су:

- људима је, по правилу, тешко да записују своје идеје, па се препоручује примена ***brainstorming****а*,

-понављање идеја је увек присутно,

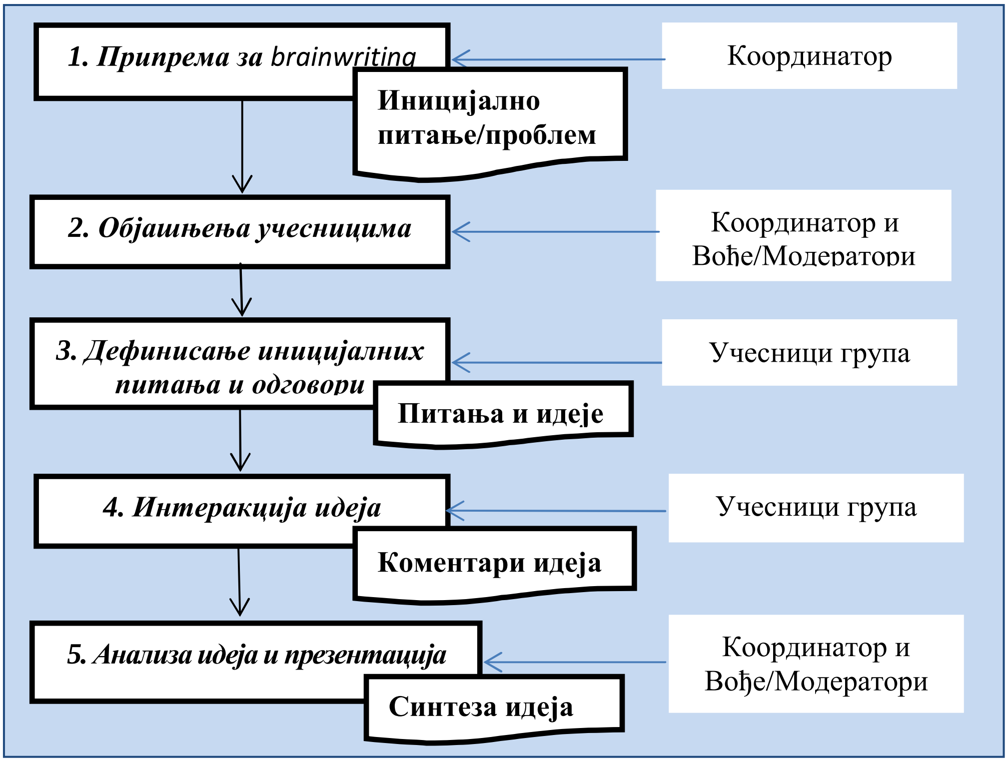
- не постоји могућност објашњавања, што може довести до погрешног тумачења идеја,

- у току читања постоји могућностзда се поједине идеје "изгубе",

- ограничено време за записивањестварa осећај "цајтнота" код чланова групе.

Почетна питања се исписују да буду видљива свим учесницима групе, међу којима је и вођа/модератор групе.

После уписивања одговора које траје 5 до 10 минута, учесници узимају следећи блок у који уписују коментар на претходно уписане одговоре и коментаре других учесника. Ако се жели велики број идејаод стране великог броја учесника из различитих организационих подручја (за комплексне проблеме), онда се препоручује формирање већег броја група. Поступак извођења ***brainstorming****а* се одвија у пет корака (слика 1.3 и табела 1.2).



Слика 1.3. Дијаграм тока ***brainwriting*** *сеансе (Ђуричић, Р.М., 2003)*

*Табела 1.2. Приказ поступка спровођења**brainwriting** сеансе*

Ко-рак	**Назив корака**	**Опис корака**
1	*Избор начина рада*	*Координатор **brainwritinga** одлучује да ли ће сви учесници групе (или више група) добити исто иницијално питање или ће бирати једно или више од понуђених питања.*
2	*Упознавање са правилима*	*Координатор са вођама група објашњава учесницима:* *- сврху и циљ сеансе,* *- како ће се користити резултати рада групе и* *- одређује време трајања сеансе,*
3	*Избор проб-лема и запи-сивање идеја*	*Уколико учесници групе понуде више проблема/питања, они бирају проблем или више проблема и уписују идеје за њихово решавање.*
4	*Уписивање коментара*	*Призаписивању коментара учесник запише идеје у свој блок па га даје учеснику десно од себе, а у блок који је добио од учесника, лево од себе, уписује своје мишљење и коментар. Поступак тече све док сваки учесник не добије назад свој блок.*
5	*Анализа идеја и коментара*	*Комплетирани блокови се предају Координатору **brainwritinga,** који их са вођама група анализира, синте-тизује, изводи закључке и презентује их групама које ди-скутују закључке и изводе подлоге за решавање проблема. Обично се ставови групе приказују матрицом (слика 1.4).*

Brainwriting *сеанса*	Група/Име и презиме учесника ____________________________ ____					
Напомена: 1.Уписати три најважнија проблема, 2. Уписати шест најбољих идеја за решење проблема. 3.Извршити рангирање утицаја идеја на решавање проблема уписивањем оцена 0-5 у поље матрице,						
Проблем / Р.бр. идеје	1.______	Оцена	2.______	Оцена	3.______	Оцена
1						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

Слика 1.4. Матрица идеја за решавање проблема

Пример 1.2. Једна организација у жељи да смањи број рекламација корисника на квалитет својих производа извела је ***brainstorming***сеансу са пет група од по шест учесника. Постављена су три иницијална питања, од којих су учесници бирали једно или више и то (Вулановић, В., 1998):

1. Како је могуће елиминисати утицај материјала на квалитет производа?
2. Како је могуће избећи појаву отказа у процесима производње производа?
3. Како је могуће избећи да производ са грешком стигне до купца?

Учесници су на случајан начин бирали иницијалне проблеме-питања и на њих дали преко 300 више или мање различитих идеја и предлога за решење.

После извршеног рангирања, где су рангови добијени као просек свих оцена свих учесника искристалисане су три групе од по три идеје приказасне у табели 1.3. Види се да за решавање проблема који могу да утичу на смањење или елиминацију појаве неусаглашености производа првих шест идеја су превентивног, а последње три корективног карактера (завршна контрола не сме дозволити да неусаглашен производ "изађе" из пословног система).

Табела 1.3. Ранг искристалисаних идеја (Вулановић, В., 1998)

Р.бр.	**Идеја/предлог за решење проблема**	**Ранг**
1.	Дефинисати поступке оцене и рангирања добављача улазних материјала.	4,95
	Дефинисати поступке пријема улазних материјала-квантитативно и квалитативно контролисање.	4,80
	Дефинисати/редефинисати поступке руковања материјалима - складиштење, издавање, припрема.	4,80
2.	Проверити/редефинисати техничко-технолошку документацију - конструкцију и технологију.	5,00
	Проверити обученост кадрова у производњи.	4,65
	Проверити поступке управљања алатима и прибором за производњу.	4,50
3.	Дефинисати поступке заврше/излазне контроле квалитета производа.	5,00
	Проверити обученост кадрова у завршној/излазној контроли квалитета.	4,85
	Дефинисати поступак за управљање мерном, испитном и контролном опремом.	4,75

1.2. КАКО ПРЕПОЗНАТИ ПРАВУ ПРИЛИКУ ЗА ДОБРУ ПОСЛОВНУ ИДЕЈУ?

Сваком човеку се јављају различите идеје на сваком углу. Он до ње може доћи на различите начине (кроз разговор са различитим људима, читањем

литературе, претрагом на Интернету или сасвим случајно). Појединац окренут послу и предузетништву мора увек све око себе посматрати предузетничким очима, и у свему видети идеју коју може оценити као прилику.

Треба знати да за оцену идеје, њених добрих и лоших страна, потребно је велико знање, али и доста праксе и искуства. Наиме оцена идеје представља комплексан процес јер обухвата мноштво улазнихинформација. Неопходан је чест тренинг везан зaанализирање мноштва идеја у циљу убрзавања процеса уз смањивање могућности за грешке. За добру оцену идеје кључна је предузетничка будност и комплексно критичко анализирање идеје. Добар предузетник је свестан да су идеја и новац његов најважнији алат. Он, такође, схвата да проналазак праве идеје не значи и прилику. Понекад појединци прецене вредност идеје у односу на остале кораке. Пракса показује да је веома мало бизниса успело захваљујући искључиво сјајној идеји. Успех се најчешће постиже добрим тестирањем идеје и успешним претварањем идеје у искоришћену прилику, што чини суштину савременог предузетништва.Пракса предузетништва показује да од сваких 100 разрађених идеја или презентованих у пословном плану, максимално 4 буду успешно примењене. Сви који добру идеју покушавају да примене у свом бизнису на погрешан начин су усуђени на неуспех. Стога предузетник мора брзо проценити потенцијал своје идеје према прилици на тржишту и, уколико он постоји, искористи указану прилику на тржишту.

Предузетници с новом пословном идејом често су "заљубљени" у њу, па су прескочили да прикупе и многе релевантне чињенице везане за своју идеју. Због тога постављајући људима питање: „шта мислите о мојој идеји, да ли је она добра?“ нису спремни да чују неко критичко мишљење. Да би постигли пословни успех предузетници морају сами себидоказати дањихова пословна идеја има смисла,односно да је добра. Коректно израђен Пословни план игра пресудну улогу тј. једину исправну и коначну оцену о томе да ли је нека пословна идеја добра, а коначан суд о њој даће тржиште. У почетној фази пожељно је поставити следећих неколико једноставних питања(Strik, F., 2012.):

• Да ли, и на који начин, наша пословна идеја решава проблем купаца/клијената?

• Због чега су потенцијални купци спремни да издвоје новац за наш производ или услугу?

• Знамо ли, и можемо ли, спровести замишљену пословну идеју у дјело?

• Да ли је производ или услуга настао из наше пословне идеје значајно другачији од већ постојећих и због чега нико други до сада није реализовао сличну пословну идеју?

• Колико дуго смо спремни бавити се тим бизнисом и да ли смо дугорочно задовољни очекиваном зарадом?

За сваког читаоца - предузетника интересантна је следећа вежба (преузето из: Strik, F., 2012.)

Вежба

1. Направите кратку листу (не више од 25 уноса) ствари које већина људи користи сваки дан: храна, куће, аутомобили, енергија (електрична, топлотна), телефони, рачунари, одећа, итд;

2. Размислите о начинима како олакшати употребу једне од наведених ствари.

Наведите начине како појефтинити, убрзати или смањити/повећати ту ствар/услугу.

Сачувајте све што сте написали без обзира што може звучати нереално;

3. Погледајте листу коју сте направили и размислите да ли комбиновање тих ствари олакшава употребу клијенту. Нпр. комбинација аутомобила и хране је резултирала идејом о drive-ин ресторанима.

4. Направите листу бизниса и производа који нису постојали прије 50 година, пре 25 година или пре 10 година. Истражите интернет у потрази за идејама и примерима, посетите странице типа Trendwatching (www.trendwatching.com).

5. Анализирајте Сопствене способности и искуство. Направите листу ствари које можете радити добро. Направите листу ствари које би жељели научити. Направите листу задатака или обавеза које не волите извршавати. Једно од ових може водити до добре идеје.

6. Комбинујте неке производе/услуге са прве листе са вашим способностима и на основу тога покушајте развити нову идеју. Истражите пословне трендове и нише тако што ћете пратити наслове најпопуларнијих књига и web страница. Читајте магазине и блогове ради проналаска инспирације за нову идеју.

7. Истражите шта би људи волели имати а немају јер тренутно не постоји на тржишту.

1.3. РАЗЛИКА ИЗМЕЂУ ПРЕДУЗЕТНИКА, МЕНАЏЕРА И ИНОВАТОРА

Неспорна је чињеница да предузетништво и добро осмишљен предузетнички приступ могу значајно потпомоћи наш свеукупи развој. Стога стварање Предузетника и то оних успешних треба да буде императив образовног система, али и свеукупне праксе. Треба поцртати да се предузетник не рађа већ се ствара. Да би неко постао успешан предузетник он мора поседовати низ особина:

- преданост,
- упорност,
- велика интелигенција,
- способност да препозна праву прилику,
-комуникативност и да има потребне везе и средства да искористи пословну прилику и
- спремност да стално ради на унапређењу како себе тако и свог бизниса.

1.3.1. Предузетник и иноватор нису исто

Природа и циљ предузетника и иноватора су најчешће веома различити. Наиме, иноватор је појединац који ствара нешто по први пут и мотивисан јеискључиво сопственим радом и сопственим идејама. Он даје решење за одређени проблем. Са друге стране, предузетник живи за свој бизнис и свој пословни систем и чини напоре да осигура његов раст и развој. Стога он решење проблема, које је дао иноватор, модификује, пласира на тржиште и води пословни системкористећи и алоцирајући све ресурсе пословног система.

1.3.2. Предузетник и менаџер нису исто

Већина предузетника сопствени бизнис започиње појављујући се у двострукој улози: 1. предузетника-власника, и 2. менаџера. Растом и развојем пословног система те две улоге се најчешће раздвајају, тако да постоји значајна разлика између класичног менаџера и предузетника менаџера (слика 1.5).

Фокус предузетника	**Основни концепти**	**Менаџерски фокус**
- Мотивисан приликом	- Стратегијска оријентација,	- Мотивисан контролиса-ним ресурсима.
-Револуционарна са кратким трајањем.	- Привржeност пословној прилици.	- Еволуцијска са дугим трајањем.
-Повремено кориштење или рентирање неопходних ресурса.	-Привржeност ресурсима.	- Власништво или упошљавање неопходних ресурса.
-Равна са више неформал-них мрежа.	-Организацијска структура.	-Хијерархија.
- Базирана на стварању вредности.	-Филозофија награђивања.	- Базирана на одговорно-сти и сениоритету.
-Брзи раст је приоритет; ризик се прихвата са циљем постизања раста	-Оријентација према расту организације.	-Сигуран, спор и стабилан раст.
- Промовисање општег трагања за приликама, неуспех се осећа.	-Предузетничка култура.	Потрага за приликама органичена контролиса-ним ресурсима; неуспех се кажњава.

Слика 1.5. Фокус предузетника наспрам фокуса менаџера

Предузетник је за разлику од менаџера и иноватора мотивисан приликом. Стога он уочену прилику на тржишту искоришћава детаљном анализом окружења и самоспознајом. Наиме, даби био у стању да донесе исправну одлуку, предузетник прво мора утврдити своје способности и бити спреман у тренутку када се права прилика укаже, тј. самоанализирати се. Значај самоанализе може се видетииз примера професора Џона Смита који је испричао следеће(преузето из: Strik, F., 2012.): ”Мој читав живот је био борба – и то најчешће борба против самог себе. Потекао сам из изузетно сиромашне породице и од рођења имам значајних проблема са видом. Моје порекло ми је усадило тај жар за борбом и превазилажењем препрека. Веома рано у животу сам научио да је самоанализа један од кључних начина да постигнем оно што желим. Да појасним: у средњој школи сам играо кошарку да бих био кандидат за спортску стипендију на колеџу. Моја природна позиција би била ниско крило, али мој вид то није дозволио тако да сам се у потпуности оријентисао на игру испод кошева и на јаку и чврстуодбрану – анализирао сам себе и знао сам да не могу бити шутер, али могу бити најбољи одбрамбени играч којег је моја школа имала. Касније, када сам

постао предузетник, дошао сам у ситуацију да сарађујем са тимом који је био састављен у великој мери од људи чији ментални склоп је потпуно другачији од мог. Ја нисам стрпљив тип, поприлично сам нервозан и тежак за сарадњу, тражим превише и прилично сам бучан. Али више ми је стало до успеха тог бизниса. Анализирао сам себе, чланове тима и задатке који су пред нама и знао сам да моја личност у том тиму неће постићи жељени резултат, па сам радио најочитије: радио сам све супротно од оног што ми је говорио инстинкт и посао је успео. Чланови тима су били сретни, радили су значајно продуктивније и тај успех ме је довео на место потпредседника једне од највећих пољопривредних банака у САД. И данас то радим, анализирам своје снаге и слабости и увек се прилагођавам новим ситуацијама да бих извукао максимум из њих."

Очевидно је да за успешно бављење предузетништвом веома је значајна способност самоанализе. Сваки појединац-потенцијални предузетник треба да се успешно самоанализира и уутврди да ли је "материјал" за предузетника или то тек треба да постане. У том циљу мора себи поставити неколико питања која ће му олакшати анализу.

1.4. SWOT АНАЛИЗА ЗА ПРЕДУЗЕТНИКА

Сваки предузетник треба да прође кроз процес самоанализе да би утврдио да ли је способан да усвоји предузетничко размишљање. У том циљу од велике користи му може битиSWOT матрица. SWOT матрица (Strength – снага; Weakness – слабост; Opportunity – прилика; Threat – претња) је графички приказ питања која се постављају у склопу самоанализе. Ту треба навести:

• **Сопствене снаге** (**S**trengths), које ће бити искоришћене за постизање пословног циља – нпр. креативност, амбиција, интелигенција итд.

• **Сопствене слабости (W**eakness**)** – нпр. неодлучност, резервисаност према ризику, мањак самопоздања, језичке баријере, итд.Битно је идентификовати сопствене слабости како би се радило на њима и како би се и оне временом претвориле у снаге.Од помоћи у идентификацији сопствених слабости може бити поређење са конкуренцијом и сви интерни аспекти у којим је конкуренција боља представљају наше слабости.

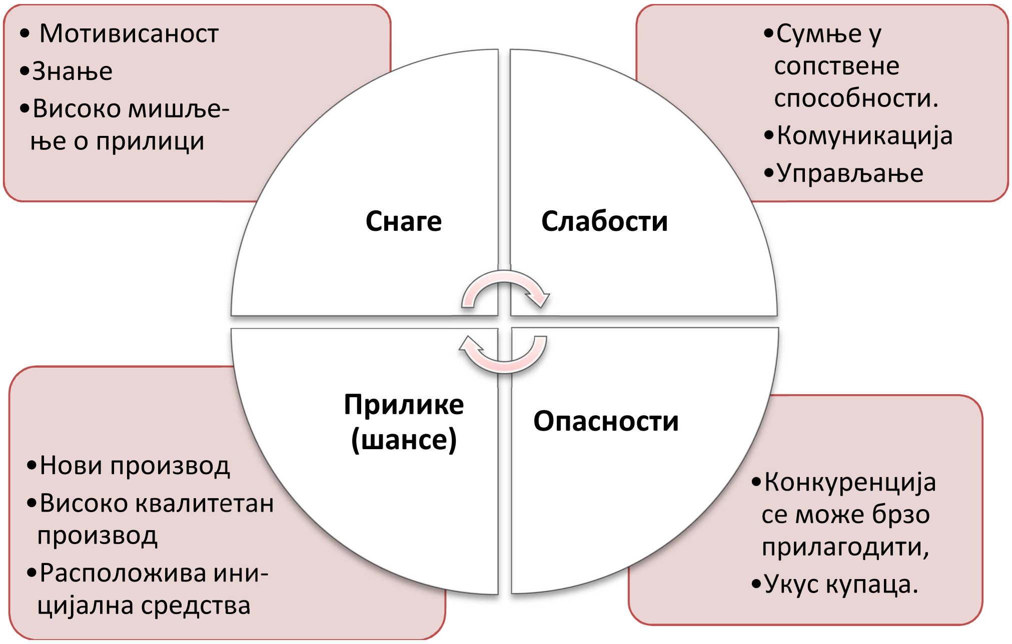
Сопствена снага и слабости су интерни фактори предузетничког бизниса.Предузетник може временом, самоанализом, корекцијама у понашању и пословању и искуствомна њих деловати.

• **Прилике** (**O**pportunityes) – спољашњи фактор који је од огромног значаја за предузетника јер предузетник делује тамо где види прилику – то је уосталом златни постулат предузетништва

• **Претње** (**T**hreat) – сви спољашњи фактори који су потенцијална препрека за предузетника.

Прилике и претње су као спољашњи фактори изван утицаја предузетника, али својим деловањем могу у већој или мањој мери имати утицај на његово пословање. Због тога је веома важно да сеидентификују.

Графички приказано овај пример изгледа као на слици 1.6.



Слика 1.6. SWOT анализа за предузетника(Strik, F., 2012.)

Пример 1.3. *(преузето из Strik, F., 2012.)*:*Млади предузетник живи у Бањалуци и размишља о покретању сопственог бизниса – пекаре немачких пецива.*

- Снаге: преданост раду – огромна жеља да не чека нечију понуду да почне да ради после факултета; знање – дуги низ година током распуста радио је код родитеља у породичној пекари и познаје занат, уз то има родбину која се у Немачкој бави пекарским пословима; сматра да је пекарски посао племенит.

- Слабости: није сигуран да би се лако прилагодио на животни стил који пекарство захтева; не зна да управља људима – комуникација му понекад представља проблем; не ради добро под стресом – покушава задовољити већину па га неуспех депримира.

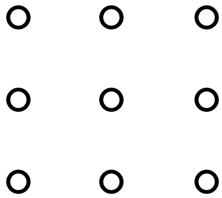
- Прилике: у Бањалуци нема много пекара која нуди пецива припремљена на немачки начин; постоји велики број људи у граду који су живели у Немачкој и који често причају о немачким пецивима; може користити неискориштене ресурсе пекаре својих родитеља за почетак бизниса;

- Претње: конкуренција може релативно брзо почети производити сличне производе; критична маса људи је ипак навикла на одређени укус пецива.

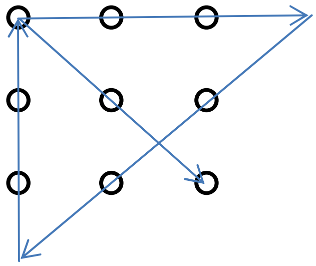
Мали тест креативности

Задатак:

Једним потезом оловке, с највише четири праве линије, спојите свих девет тачака на слици.



Решење теста креативности:



2.ПОСЛОВНИ-Business ПЛАНОВИ

"Ништа не стоји: све константно тече. То је стварност са којом нова генерација лидера мора да се суочи".

Byrt Nonys

Пословни - бизнис план је основа успешног предузетништва. С обзиром да не постоји његова универзална и општеприхварљива форма ми ћемо се детаљније задржати на:

- *методологији иностраних финансијских организација за подстицај развоја малих и средњих ПС-а, и*

- *методологији израде тзв. Интернет бизнис планова.*

2.1. СВРХА ПОСЛОВНОГ-БИЗНИС ПЛАНА

Пословни-Бизнис план је *"скуп циљева, политика, стратегија и сета појединачних програма активности за имплементацију изабране концепције бизниса"*/5/. Он је, значи, писани документ, који представља резиме прошлих, садашњих и будућих активности неког бизниса, односно пут и начин како да се из прошлости (садашњости) стигне у жељену будућност. Он покрива одређени временски периоди показује какву корист пословни систем може очекивати од ангажовања својих средстава. Пословни план може бити краткорочни (1 година), средњерочни (3 до 5 година) и дугорочни (преко 5 година). Он је симулиран план игре, пут од снова до стварности и служи:

- ❑ *за анализу различитих пословних опција,*
- ❑ *за дефинисање пословних циљева,*
- ❑ *за истраживање тржишних перспектива неког новог пословног подухвата,*
- ❑ *да се идентификују потенцијални клијенти и конкуренти,*
- ❑ *за показивање изводивости одређене пословне идеје, тј. помоћ инвеститору да започне бизнис или нови инвестициони циклус,*
- ❑ *као сигуран водич инвеститору, који показује пут ка циљу јер дефинише јаке и слабе стране пословног подухвата,*
- ❑ *као помоћ инвеститору да буде сигуран да је његов пословни пројекат пажљиво испланиран и да је то план акције за прве критичне месеце и за успешно обављање целог посла, и да у њему није ништа испуштено и да има финансијског и оперативног смисла,*
- ❑ *да се концентрише енергија менаџера-предузетника за постизање циљева,*
- ❑ *за прибављање финансијских средстава и комуникацију са банкама и другим потенцијалним инвеститорима,*
- ❑ *да се смањи могућност већих грешака,*

❑ *да се увере потенцијални стејкхолдери да је ново пословање здраво,*

❑ *да предузетнички тим може контролисати и оцењивати успешност менаџмента на појединим сегментима активности,*

❑ *да се породица увери и да подршку за улазак у конкретан бизнис.*

Пословни план представља пресек стања и жељу за променом инвеститора, али и поставља циљеве, смернице и тачке прекретнице које су јасно представљене у документу.

Израда пословног плана је развојни процес, који еволуира од почетне пословне идеје, преко оцене њених реалних пословних шанси у окружењу на тршишту, до свеобухватне пројекције реализације са симулацијама могућности и начинима остварења.

Квалитетно израђен пословни план може се искористити за:

❑ *дефинисање активности које инвеститор треба предузети,*

❑ *дефинисање корака које инвеститор треба предузети да би се позиционирао на тржишту,*

❑ *дефинисање конкретних циљева и стратегије које инвес-титор треба употребити да би остварио постављене циљеве,*

❑ *анализирање прошлих и садашњих пословних резултата инвеститора, као и да истражи опције за проширењем вашег пословања и да пртојектује свој будући раст,*

❑ *давање финансијској институцији и партнеру потребних информација о инвеститору, као и да објасни како ће се отплатити позајмљена средства.*

Пословни план служи инвеститору као еталон за упоређивање текућих резултата са планираним, након што је посао стартовао. Редовно контролисање извршења планираних активности дозвољава да се идентификују проблеми пре него што постану нерешиви, као и предузимање неопходних корективних акција са циљем да се одржи посао на жељеном путу, ка остварењу постављеног циља.

Бизнис тражи више од пара и жеље да би постао животан и био профитабилан. Он захтева пажљиво планирање, као један од најбитнијих делова сваког успешног бизниса. То је пут којим се превентивно могу открити проблеми и препреке на које се може наићи у будућности. Помоћу доброг пословног плана вуку се прави потези у право време и избегавају проблеми и успешно користе предности нових могућности на које ће наилазити у будућности. Захваљујући њему могу се открити нове пословне шансе, а из њих нови профитабилни бизниси.

Пословни план се креира за:

1. *Оснивање новог пословног система (″**start up**″ фирме),*
2. *Куповину постојеће пословног система,*
3. *Улажење постојећег ПС-а у нови пословни подухват-нове производе и/или услуге,*
4. *Експанзију пословања-развојне промене ПС-а,*
5. *Приступање новим партнерским односима,*
6. *Улазак у заједничка улагања,*
7. *Анализирање постојеће ситуације у бизнису и започињање процеса реструктуирања,*
8. ″**Spin off**″ *ситуације када се велики социјалистички ПС-и реструк-туирају и приватизују тако што постојећи менаџери купују део ПС-а и крећу у производњу и/или услуге на постојећој опреми и излазе на тржиште.*

Пословни план је обавезујући документ за:

- *позајимање капитала од приватних инвеститора,*
- *позајимање капитала од банака,*
- *позајимање капитала од великих компанија, и*
- *позајимање капитала од других финансијских извора.*

Добро припремљен Пословни план служи као опипљив доказ способности управљања пословном идејом. Он је значајан фактор у финансијеровој одлуци да се тражена средства одобре, јер кроз њега инвеститор стиче прву проверу поверења својих потенцијалних партнера који треба да уложе време,знање или новац баш у тај пројекат, а не у неки други. То је често прекретнички и покретачки корак у реализацији предузетничког посла, јер да га предузетник може самостално реализовати, помоћ и подршку не би ни тражио.

Пословни план даје одговор на следећих пет питања:

1. *Где је ПС сада и како је ту доспео?;*
2. *Где пословни систем жели да се нађе?*;
3. *Како намерава да стигне до постављеног циља?*;
4. *Које потенцијале и снаге пословни систем поседује?* и
5. *Како ће се цео процес контролисати?*

2.2.ЕЛЕМЕНТИ ПОСЛОВНОГ-BUSINESS ПЛАНА

У пракси се сусреће више различитих варијанти пословних-бизнис планова. Неке банке су Претходне студије оправданости и Студије оправданости и инвестиционе студије, које показују само економску оправданост једне инвестиције, инкорпорирале у бизнис планове по којима одобравају кредите. Бројне светске банке имају сопствене методологије за израду и оцену пословних планова. Ми ћемо се овде детаљније задржати на садржају Бизнис плана према методологији иностраних финансијских организација за подстицај развоја малих и средњих ПС-а. Основни елементи пословног плана су следећи:

1. *Назив подносиоца бизнис плана, адреса, решење о регистрацији, датум регистрације, комуникационе везе, матични број, шифра делатности, порески рачун, регистарски бројеви РЈУП-а и ПИО,*
2. *Оснивачи, власници и сувласници, са личним подацима, структуром власништва у ПС-у и другим предузећима и адресама,*
3. *Менаџмент одговоран за реализацију бизнис плана, са личним подацима и пословним референцама,*
4. *Резиме бизнис плана са основним подацима,*
5. *Опис главних пословних активности пословног система,*
6. *Стање ПС-а (прошлост, садашњост и циљеви за будућност),*
7. *Опис производа или услуге који су предмет бизнис плана,*
8. *Профил циљних тржишта,*
9. *Маркетинг стратегија и план продаје,*
10. *Планирани обим нове производње, пословања, услуга итд,*
11. *Потребни материјални и технолошки ресурси са проценом вредности и предуговорима,*
12. *Материјални и радни стандарди за нове производе или услуге и цена коштања,*

13. Организација пословања и потребан број кадрова за реализацију бизнис плана са прорачуном бруто зарада,

14. Финансијски план:

а)планирани обим инвестиција,

-*за трајна (основна) средства,*

-*за обртна средства (обртни капитал),*

б) планирани приход од продаје у прве три године,

в) планирани расходи (методом апсорбционих трошкова),

г) планирани финансијски резултати (биланс успеха),

ђ)план повраћаја зајма,

е)планирани новчани ток (cash flow forecast),

ж)пројектовани биланс стања за прве три године,

з)анализа ефеката примене бизнис плана.

15.Гаранције за повраћај зајма

-постојеће хипотекарне и друге заложне гаранције,

-нове гаранције које се могу понудити и докази.

16.Закључак и план примене бизнис плана

17.Додатак.

Детаљније ћемо се задржати на неким од наслова из садржаја Бизнис плана, и то оним који због сложености то заслужују.

2.2.1. Насловна страна

На насловној страни назначују се: *фирма, наслов пословног-бизнис плана, период на који се односи, аутор(и) и консултант(и).*

2.2.2.Резиме бизнис плана са основним подацима

Овај део пословног плана се саставља на крају његове израде, а ставља на његов почетак! Он је ″излог″ пословног плана и треба да је сажет, прегледан и разумљив, обима једне до две странице.

Осветљава само најзначајније, кључне сводне резултате добијене приликом израде свих осталих елемената пословног плана. Он *мора бити атрактивно написан* ако се траже финансијска средства, јер само уколико он привуче пажњу иде се на даље читање остатка пословног плана.

Нарочито је важно истаћи кључне детаље везане за:

- ❑ *програм/делатност,*
- ❑ *технологију, опрему и производни процес,*
- ❑ *конкурентност производа/услуга,*
- ❑ *тржиште и маркетинг,*
- ❑ *финансијску конструкцију која треба да пружи сажету илустрацију висине и динамике потребних улагања, као и, нарочито, тока и рока повраћаја инвестиционих средстава.*

2.2.3. Опис главних пословних активности пословног система

Опис ПС-а садржи основне информације о фирми, које описују њен пословни профил, а односе се на податке као што су:

- *цео назив пословног система,*
- *пословно седиште са бројем факса, телефона, e-mail, i Web syte (интернет презентација),*
- *облик организовања,*
- *врста власништва, висина и извори капитала,*
- *расположива средства и обавезе,*
- *делатност-делатности пословног система,*
- *производе односно услуге пословног система,*

2.2.4. Стање пословног система

Опис стања *ПС-а* садржи основне информације о стању ПС-а, а односи се на податке као што су:

- *прошлост и историјат ПС-а,*
- *садашњост ПС-а,*
- *пословне референце ПС-а,,*
- *циљеви за будућност ПС-а, и*
- *нарочито важно ко чини руководећи тим (CV managementa)*

2.2.5.Маркетинг стратегија и план продаје

Потребно је да ПС користи оне маркетинг стратегије којима се програм активности прилагођава динамичким променама на тржишту. Формулисање маркетинг стратегије подразумева обезбеђење правовремених, тачних и релевантних тржишних информација. Системски приступ маркетинг менаџменту ПС-а довео је до сазнања о потреби да се традиционално истраживање тржишта посматра као део маркетинг информационог система (МИС). Битно је имати у виду да се многе технике анализе и начин управљања тржишним информацијама који ће бити презентирани, могу користити и у мањим ПС уз релативно ниске трошкове и на мање формалан начин.

У оквиру МИС-а је неопходно је најпре оценити потребе за информацијама, креирати неопходне информације и извршити њихову дистрибуцију.

I Оцењивање потребе за информацијама. Добар МИС билансира оне информације које би менаџери желели да имају и оне које стварно треба да имају и које могу добити на једноставан начин.

II Развој информација. Информације потребне менаџменту ПС-а могу се добити из система интерних извештаја, маркетинг обавештајног система и маркетинг (тржишних) истраживања. Систем анализе информација обрађује информације и презентира их у облику у ком су корисне менаџерима.

1) Систем интерних извештаја се састоји од информација које се могу прикупити унутар ПС-а са намером да се процени маркетиншка продуктивност (или ефикасност, као однос продаје или профита и маркетиншких улагања у одређену област пословања) и запазе проблеми и прилике у маркетингу.

Обезбеђује информације о оствареној продаји, висини залиха, наплатама, исплатама и другим аспектима пословања који су неопходни за управљање маркетингом.

2) Маркетиншко обавештавање подразумева свакодневне информације о догађајима у окружењу које помажу менаџерима приликом припреме и адаптирања маркетиншких стратегија и тактика. Ове информације могу се креирати из интерних и екстерних извора.

- Интерни извори укључују директоре, власнике и запослене у ПС-у;
- Екстерни извори укључују конкуренцију, владине агенције, добављаче, трговинске и пословне часописе, новине, билтене пословних и сл. удружења и њихове састанке, библиотеке, комерцијални извори података, базе података и извори података који су доступни на Интернету и сл.

3) Маркетиншко истраживање је фокусирано на пројекат (какав је и пројекат израде пословног плана) и има свој почетак и завршетак. Оно креира информације за МИС који функционише континуирано. Процес маркетиншког истраживања састоји се од четири фазе:

1. Дефинисање проблема и циљева истраживања. Постоје три врсте циљева пројекта маркетиншког истраживања:

- Извиђајни - за прикупљање прелиминарних информација које ће помоћи при дефинисању проблема и постављању могућих хипотеза;
- Дескрипитивни - за описивање величине и структуре тржишта;
- Каузални - за испитивање узрочно-последичних веза између посматраних тржишних појава.

2. Развој плана истраживања за прикупљање информација.[1]

а) Одређивање потреба за специфичним информацијама. Циљеви истраживања се морају конкретизовати у облику конкретних потреба за специфичним информацијама. Те специфичне информације могу се обезбедити коришћењем секундарних и примарних података. Секундарни подаци су они који већ негде постоје, креирани су за неку другу сврху али их можемо користити и за потребе израде пословног плана ПС-а (у принципу, извори ових података су исти као и за маркетиншко обавештавање). Примарни подаци су оригинални подаци, који се по први пут креирају за потребе конкретног истраживачког пројекта.

б) Приступи истраживању. Три су основна приступа истраживању, односно прикупљању примарних података:

- Посматрање - прикупљање примарних података посматрањем људи, радњи и ситуација;
- Испитивање - истраживање путем анкета (директно/индиректно, структурирано/ неструктурирано), најпогодније за прикупљање дескриптивних (описних) информација;
- Експериментисање - најпогодније за испитивање узрочно-последичних веза посматраних појава.

в) Методе контактирања. Информације се могу прикупити поштом, телефоном, личним интервјуом и Интернетом.

[1] Видети детаљније у: *Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.,* Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму, MATE, Загреб, 2010, стр 151-192.

г) План узорковања. Маркетиншки истраживачи најчешће доносе закључке о великим групама потрошача на основу узорка. Узорак је сегмент популације (основног скупа који испитујемо), одабран са сврхом представљања популације у целини, при чему је неопходно обезбедити његову репрезентативност одговором на питања ко ће бити укључен у узорак, колика је величина узорка, како ће се одабрати јединице узорка и како ће се реализовати истраживање.

д) Истраживачки инструменти. Када прикупљамо примарне податке, најчешће користимо анкетне упитнике и подсетнике приликом примене метода испитивања, разне механичке и електронске апарате (телевизијске камере, тахистоскопе, пиплметре и сл.) приликом примене метода посматрања, структуриране моделе као што је пробно тржиште приликом примене метода експериментисања итд.

ђ) Презентација плана истраживања - у овој фази би маркетиншки истраживач требао да сумира план у облику писменог предлога.

3. Примена плана истраживања - истраживач реализује планирано истраживање прикупљањем, обрадом и анализом информација.

4. Интерпретација и презентација резултата. Истраживач интерпретира резултате, доноси закључке и представља их доносиоцима одлука. Информације које су прикупљене маркетиншким истраживањем, али и обавештавањем и интерним извештавањем, често могу бити додатно корисне ако их анализирамо одговарајући на питања "шта ако" и "шта је најбоље".

III Дистрибуција информација. Маркетиншке информације немају вредност све докик менаџери не искористе за доношење бољих одлука. Неопходно је да прикупљене информације дођу у право време до правих маркетиншких менаџера.

Информације креиране у МИС-у неопходна су подлога за креирање маркетинг стратегије ПС-а. Достигнути степен развоја и хетерогеност већине тржишта, афирмише неопходност примене циљне маркетинг стратегије. Циљни приступ маркетингу обухвата три главне фазе:

I Сегментација тржишта - процес поделе тржишта на посебне групе купаца које би могле захтевати посебне производе и/или маркетинг микс (комбинацију инструмената маркетинга - производа[2], цене, промоције и дистрибуције).

II Избор циљног тржишта - процес вредновања привлачности појединог тржишног сегмента и избор једног или више тржишних сегмената.

III Позиционирање на тржишту - процес развијања конкурентског позиционирања за производ и стварање одговарајућег маркетинг микса.

I Сегментација тржишта

1) *Основе за сегментацију тржишта.* У процесу налажења најбољег начина посматрања и анализе структуре тржишта, користе се различити критеријуми сегментације за тржиште финалне потрошње и пословно тржиште (види табелу 2.1.).

2) *Критеријуми успешности сегментације.* Да би сегментација била ефикасна, потребно је да сегменти поседују одређене карактеристике:

---

[2] У маркетингу појам "производ" уобичајено укључује и услуге.

Табела 2.1. Критеријуми за сегментацију тржишта[3]

1) Тржиште финалне потрошње

ВАРИЈАБЛЕ	ПРИМЕРИ ПРИМЕНЕ КРИТЕРИЈУМА
Географска	
Регија	Војводина, ужа Србија, Црна Гора, Косово и Метохија
Величина покрајине	А, Б, В, Г
Град или величина	до 5.000; 5.000-20.000; 20.000-50.000; 50.000-100.000; 100.000-250.000; 250.000-500.000; 500.000-1.000.000; 1.000.000 и више
Густина насељености	градска, приградска, сеоска
Клима	северна, јужна
Демографска	
Године старости	до 6; 6-11; 12-19; 20-34; 35-49; 50-64; преко 65
Пол	женски; мушки
Величина породице	1-2; 3-4; 5 и преко
Животни циклус породице	самац; ожењен без деце; ожењен - дете до 6; ожењен - дете преко 6; ожењен - без деце испод 18; остали
Доходак	испод 20.000 дин.; 20.000-40.000 дин.; 40.000-60.000 дин.; преко 60.000 дин.
Занимање	стручна и техничка лица, административци, радници, директори, поседници, пољопривредници, продавци, занатлије, естрадни радници, домаћице, пензионери, студенти, незапослени....
Образовање	основна школа или мање, занат, средња школа, основне студије, мастер студије, више
Религија	православна, католичка, муслиманска
Раса	бела, црна, оријентална
Националност	српска, мађарска, албанска, хрватска, румунска, бошњачка
Психографска	
Друштвени слој	нижи доњи, виши доњи, нижи средњи, виши средњи, нижи горњи, виши горњи
Начин живота	природан, помодан, интелектуалан
Лична обележја	компулзиван, друштвен, ауторитативан, амбициозан....
Бихевиористичка	
Ситуација употребе	уобичајене ситуације, посебне ситуације
Очекиване користи	квалитет, услуга, економичност
Статус потрошача	непотрошач, бивши, потенцијални потрошач, потрошач по први пут, редован потрошач
Статус привржености	никакав, средњи, јак, потпуни
Фаза спремности за куповину	непознатост, познатост, заинтересованост, жеља, намера за куповином
Став према производу	непријатељски, негативан, индиферентан, позитиван, ентузијастички

[3]Видети детаљније у: Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М.: *Основи маркетинга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2007, стр. 264-273.

2) Пословно тржиште

ВАРИЈАБЛЕ	ПРИМЕРИ ПРИМЕНЕ КРИТЕРИЈУМА
А) Основе макро нивоа	
Карактеристике организације	
Величина	мале, средње, велике (на основу продаје, броја запослених и сл.)
Географска локација	национално, међународно, региони
Стопа употребе	некорисници, лаки, умерени и тешки корисници
Структура набавке	централизована, децентрализована
Примена производа	
Врста делатности	зависи од производа или услуге; класификација делатности
Крајњи корисник	зависи од производа или услуге
Вредност у употреби	висока, ниска
Карактеристике ситуације куповине	
Тип ситуације куповине	нови задатак, модификована и рутинска поновна куповина
Фаза у процесу одлучивања о куповини	раније фазе, касније фазе
Б) Основе микро нивоа	
Критеријуми куповине, очекиване користи	квалитет, испорука, услуге, репутација добављача....
Конфликти у одлучивању	висок....низак
Стратегије набавке	оптимизирајуће, задовољавајуће
Структура јединице одлучивања	улоге
Важност набавке	велика, мала
Став према добављачима	преферирајући, непреферирајући
Иновативност организације	иноватор, пратилац
Личне карактеристике:	
- Демографске	године, образовање, искуство
- Стил одлучивања	нормативан, конзервативан, комбинован
- Однос према ризику	преузима, избегава
- Поверење	високо....ниско
- Одговорност	набавка, производња....

а) Мерљивост. Степен до ког се величина сегмента и куповна моћ могу мерити.

б) Доступност. Степен до ког можемо приступити и опслужити сегменте.

в) Профитабилност. Степен до ког су сегменти велики или довољно профитабилни да би послужили као тржишта.

г) Оперативност. Степен до ког постоји повољно реаговање сегмента на маркетинг понуду која му је намењена, како би се оправдао његов посебан третман.

3) *Вредновање тржишних сегмената*.

а) Величина и раст сегмента. ПС ће анализирати величину и раст сегмента те одабрати сегмент који пружа најбољу прилику.

б) Атрактивност структуре сегмента. Потребно је да ПС размотри главне структурне факторе који утичу на дугурочну привлачност сегмента, као што су интензитет и методе конкурентске борбе, потенцијални улази, супституди, купци и добављачи.

в) Циљеви и средства ПС-а. ПС треба да размотри своје циљеве и средства у односу на доступне сегменте.

II Избор циљног тржишта.

Сегментација открива шансе на тржишту које ће ПС-у бити доступне. ПС бира најпривлачније сегменте или сегменте који ће служити као циљно тржиште за маркетиншке стратегије са сврхом постизања жељених циљева.

1) Алтернативе покривања тржишта

а) Стратегија недиференцираног маркетинга - занемарују се разлике у тржишним сегментима и наступа на целом тржишту са једном тржишном понудом.

б) Стратегија диференцираног маркетинга - ПС одлучује да се усмери на неколико тржишних сегмената и за сваки се креира посебна понуда (маркетинг микс).

в) Стратегија концентрисаног маркетинга - посебно је привлачна ПС-у са изражено ограниченим средствима. Уместо усмерења ка малом учешћу на великом тржишту, иде се ка великом учешћу на једном или неколико мањих тржишта.

2) Избор стратегије покривања тржишта. ПС треба да размотри неколико фактора код избора стратегије покривања тржишта.

а) Средства ПС-а. Када су средства ПС-а изражено ограничена, концентрисани маркетинг има највише смисла.

б) Степен хомогености производа. Недиференцирани маркетинг је погодан за хомогене производе. Производи који могу да варирају, на пример, у погледу дизајна, погоднији су за диференцијацију или концентрацију.

в) Хомогеност тржишта. Ако купци имају исти укус, купују производ у једнаким количинама и на исти начин реагују на маркетиншке напоре, примерен је недиференцирани маркетинг.

г) Конкурентске стратегије. Када конкуренција користи сегментацију, недиференцирани маркетинг може бити веома опасан. И супротно, када конкуренција користи недиференциран маркетинг, ПС може стећи предност коришћењем диференцираног или концентрисаног маркетинга.

III Позиционирање на тржишту

Позиција производа је начин на који је производ дефинисан од стране потрошача везано за важне атрибуте, или другачије речено, то је место које производ заузима у свести потрошача у односу на конкурентске производе.

1) Стратегије позиционирања.[4]

а) Специфични атрибути производа. Цена и карактеристике производа могу се искористити за позиционирање производа.

б) Потребе које производи испуњавају или погодности које производи нуде. На пример, ресторан се може позиционирати као место са здравом, укусном храном али и као забавно место.

в) Одређене класе корисника. Производ се може позиционирати за одређене класе корисника, као што је хотел који се пропагира као хотел за жене.

г) Против постојећег конкурента. Производ се може позиционирати против постојећег конкурента. У "Ратовима бургера", Бургер Кинг је користио своју кампању печења на отвореној ватри против Мекдоналдса, тврдећи да људи више воле хамбургере печене на отвореној ватри од пржених бургера.

2) Избор и примена стратегије позиционирања. Задатак позиционирања се састоји од три корака: идентификовање групе могућих конкурентских предности на којима ће ПС градити своју позицију, избор одговарајућих конкурентских предности и ефикасно преношење и испорука одабране позиције на пажљиво одабрано циљно тржиште.

3) Када је одабрао карактеристике позиционирања и усвојио изјаву о позицији, потребно је да ПС пренесе своју позицију циљним потрошачима. Сви инструменти маркетинга треба да подрже стратегију позиционирања. За сваки циљни сегмент неопходно је развити маркетинг микс.

Маркетинг микс је један од кључних концепата у модерном маркетингу и представља скуп инструмената маркетинга које ПС користи у остваривању својих маркетинг циљева на циљном тржишту.Маркетинг микс се састоји од четири основна елемента: производа, цене, промоције и дистрибуције.

1. Производ

Одлуке о производу се доносе на три нивоа: нивоу појединачног производа, линије производа и производног асортимана.

а) Одлуке о појединачном производу - о својствима производа (квалитету - посебно нивоу и доследности; атрибутима као конкурентском средству за диференцирање производа; стилу и дизајну производа у функцији додавања вредности потрошачу), креирању марке, паковању, етикетирању и продајним услугама.

б) Одлуке о линији производа као скупу производа који су уско повезани јер функционишу на сличан начин, продају се истим групама потрошача, дистрибуирају се у истим врстама продавница, или су им цене сличне. Главна одлука о линији производа укључује дужину линије производа - број артикала у линији производа. У циљу потпунијег задовољавања потреба купаца, повећања тржишног учешћа и сл., ПС може да повећа дужину своје линије производа на два начина: протезањем (увођењем производа са новим нивоом квалитета и ценом) и попуњавањем (додавањем нових артикала у оквиру линије).

в) Одлуке о комбинацији производа - производном миксу или асортиману производа. Основне димензије производног асортимана су:

- Ширина - мери се бројем линија производа које ПС нуди тржишту;

[4] Видети детаљније у: *Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.,* Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму, MATE, Загреб, 2010, стр. 259-297.

- Дужина - мери се укупним бројем појединих производа у миксу;
- Дубина - мери се бројем варијетета сваког производа у линији;
- Густина или конзистентност микса производа - односи се на степен повезаности разних линија производа у крајњој потрошњи, у захтевима производње, у каналима дистрибуције и сл.

2. Цена

Стратегија одређивања цена битно је одређена циљним тржиштем и циљевима позиционирања ПС-а. Уобичајени циљеви при одређивању цена укључују опстанак, максимирање тренутног профита, вођство у тржишном учешћу и вођство у квалитету производа. На одлуке о ценама утичу дизајн производа, дистрибуција и одлуке о промоцији.

Трошкови одређују доњу границу цене - цена мора покрити све трошкове производње и продаје производа, заједно са поштеном стопом повраћаја. Управа мора одлучити ко је у организацији одговоран за одређивање цене. Топ менаџмент обично успоставља политику цена, али део надлежности за цене се може делегирати менаџерима на нижим нивоима, продавцима, менаџерима производње, финансија и рачуноводства и сл.

Спољни чиниоци који утичу на одлуке о ценама обухватају природу тржишта и тражње, цене и понуде конкурената, као и чиниоце као што су карактеристике економије, потребе препродаваца и акције владе.

На крају, потрошач веже цену у односу на перципиране употребне вредности производа - ако цена надмашује збир тих вредности, потрошач неће купити производ. Тражња и перцепција вредности од стране потрошача одређују горњу границу цена.

При одређивању цена ПС може изабрати један или комбинацију три општа приступа: приступа заснован на трошковима (метода "трошкови плус", анализа преломне тачке и одређивање цена методом циљног профита), приступ заснован на вредности (одређивање цена на основу вредности производа) и приступа заснован на конкуренцији (одређивање цена на основу текућих цена и затворених понуда или аукција). Са развојем Интернета, Веб аукције ће постати све чешћи начин одређивања цена.

Када је производ део производног микса, ПС тражи укупну цену која максимира профит укупног производног асортимана. ПС примењује различите стратегије прилагођавања цена јер води рачуна о различитим сегментима купаца и различитима тржишним ситуацијама, те прибегава попустима цена и бонификацијама, дискриминационим ценама, психолошким ценама, промотивним ценама, вредносно постављеним ценама, географски постављеним ценама и међународним ценама. Када ПС размишља о иницирању промена цена, мора предвидети ефекте реакције купаца, конкурената, али и добављача, посредника и владе.

3. Промоција

Задатак промоције као јединог инструмента комуникационог карактера је да информише, подсети и убеди потрошача да реагује на производе ПС-а. Управљање промоцијом или интегрисаним маркетинг комуникацијама, везано је за доношење одлука о примени појединих облика промоције и њиховој комбинацији, тј. промотивном миксу.

Основни облици промоције су:

1) ***Привредна пропаганда*** - нелична, плаћена презентација и промоцијаидеја, производа и услуга код које је познат наручилац;

2) ***Унапређење продаје*** - директан подстицај којим се додатна вредност, или нека друга погодност у вези са одређеним производом нудипродајној оперативи, посредницима или крајњем потрошачу;

3) ***Публицитет*** - нелично подстицање тражње за производом, услугом или пословном јединицом, пласирањем комерцијално значајних новости или постизањем повољне презентације у медијима, које није плаћено од спонзора;

4) ***Односи са јавношћу (паблик рилејшенс)*** - промишљено, планирано иконтинуелно деловање организације на успостављању и одржавањуразумевања са окружењем;

5) ***Лична продаја*** - непосредна интеракција са једним или вишепотенцијалних купаца ради презентирања, одговарања на питања иприбављања поруџбина;

6) ***Директни маркетинг*** - коришћење поште, телефона, факса, е-мејлаили Интернета ради директног комуницирања или добијања директног имерљивог одговора (реакције, трансакције) одређених купаца;

7) ***Догађаји и искуства*** - активности и програми које спонзоришуорганизације, дизајнирани са циљем креирања дневне или специјалнеинтеракције у вези са производом.

4. Дистрибуција

Дистрибуција обухвата одлуке и активности које одређују доступност производа циљном тржишту. Два основна подручја дистрибуције су: избор канала дистрибуције (маркетинга, продаје) и физичка дистрибуција (маркетинг логистика).

Канали дистрибуције су независне организације, које обављају функцију промета производа на тржишту. При доношењу одлука у домену креирања канала дистрибуције битно је обезбедити да производи ПС-а дођу до потрошача на време, на начин, на место и у форми која им одговара, као и да цена мора бити прилагођена куповној снази потрошача. Канал је најделотворнији кад су сваком члану додељени они задаци које он може најбоље обавити и када сви чланови канала ефикасно сарађују. ПС мора да одлучи да ли ће производ продавати директно крајњим корисницима (директни канали дистрибуције) или преко посредника (индиректни канали дистрибуције). Ако се одлучи за продају преко посредника, неопходно је извршити њихов избор - врсту и број посредника.

Физичка дистрибуција укључује планирање, примену и контролу физичких токова материјала и финалних производа од места настанка, до места употребе, да би се уз профит, задовољиле потребе купаца. Системски приступ физичкој дистрибуцији претпоставља интегрисање пет базичних подручја:

1) локацију објекта (складишта и производно-продајних јединица),

2) транспорт,

3) залихе.

4) систем комуницирања и

5) унитизацију (руковање материјалним вредностима, паковање за потребе транспорта и контејнеризацију).

Специфичности пословања услужних ПС захтевају да се, поред четири основна инструмента маркетинга, донесу одлуке везане за три додатна елемента:

5. Људи - су сви актери који играју улогу у пружању услуга и тако утичу на перцепције купца: кадрови (оспособљеност, одговорност, мотивисаност, изглед,интерперсонално понашање), корисници услуге (понашање, степен ангажованости, контакт између потрошача);

6. Појавни облици (физички доказ и амбијент услуге): карактеристике екстеријера (дизајн екстеријера, паркинг, предео и пратеће окружење); карактеристике ентеријера (дизајн ентеријера, опрема која се користи за пружање услуга или за пословање, бука, квалитет ваздуха, температура); остали опипљиви елементи (пословне картице, извештаји, изглед особља, униформе, испостављање рачуна, брошуре и сл.).

7. Процеси - су актуелне политике, процедуре, механизми и токови активности путем којих се пружа услуга - систем пружања и производње услуге.

Детаљно разрађена циљна маркетинг стратегија неопходан је инпут за израду плана продаје ПС-а. Планом продаје неопходно је анализирати и проценити тражњу, понуду и извршити пројекцију пласмана производа.

Анализа и процена тражње

Да би ПС могао да планира продају неопходно је да познаје потенцијал тржишта. Он опредељује продају гране и продају предузећа. Оцена потенцијала одређеног тржишта и његове динамике представља полазну основу за доношење одлуке о уласку ПС-а на одређено тржиште.Информација о потенцијалу тржишта одређеног производа користи се за одређивање релативне величине тржишта конкретног предузећа, тј. за утврђивање потенцијала продаје, за одређивање релативне величине тржишних сегмената, те за утврђивање тзв. продајних квота.

У одређивању тржишног потенцијала најчешће се полази од одређивања глобалне тражње за производом одређене врсте. Глобална (тржишна или агрегатна) тражња представља укупну тражњу за производом одређене врсте на датом (просторно дефинисаном) тржишту и у одређеном временском периоду. Она је збир индивидуаних тражњи групе купаца који конституишу целокупно тржиште или неки његов посматрани део (тржишни сегмент) и може да се изрази натурално, новчано, процентом или индексом. Зависи од демографских, привредних, технолошких, политичких и културних услова маркетиншког окружења, затим од цене посматраног производа, супститута, комплементарних и других производа, од дохотка купаца, као и од маркетиншких напора продаваца датог производа, усмерених на побољшање квалитета производа, организације продаје и сервисирање производа, кредитирање купаца, промоцију производа и на друге облике активности стимулисања тражње.

Тржишни потенцијал представља максималну глобалну тражњу, тј. глобалну тражњу која ће се остварити уз "врло висок" ниво маркетиншких напора продаваца датог производа, где даљи пораст маркетиншких напора практично нема утицаја на тражњу. За мерење тржишног потенцијала користе се два основна метода: метод директне процене или директан метод и индиректни или индексни метод. Први метод полази од података који се директно односе на посматрани производ, а сам тржишни потенцијал изражава се апсолутним износом

(максимално) могуће продаје, док други метод полази од података који се на посматрани производ односе индиректно, а сам тржишни потенцијал изражава се релативним бројем или индексом. Мерење тржишног потенцијала индиректним методом нарочито долази до изражаја онда када се процењује капацитет тржишта по ужим географским подручјима. Индиректни метод се може користити за мерење тржишног потенцијала за потрошне и индустријске производе. Територијални индекси тржишног потенцијала обрачунавају се на основу једног или више фактора који указују на територијалну дистрибуцију укупног тржишног капацитета. Такви фактори - показатељи апсорпционе моћи различитих тржишних подручја, су:

- Број становника;
- Број малопродајних објеката;
- Промет остварен у малопродаји;
- Вредност личне потрошње;
- Издаци за трајне потрошне производе;
- Вредност (или број јединица) потрошње појединих производа који су комплементарни са посматраним производом и др.

Познавање тржишног потенцијала и глобалне тражње, као макроекономских категорија, представља полазну основу за утврђивање тражње за производима предузећа и потенцијала продаје, категорија које се односе на ПС.

Тражња за производом предузећа (компанијска тражња) се најчешће дефинише као учешће предузећа у глобалној (тржишној) тражњи за посматраним производом. Зависи од истих фактора од којих зависи глобална тражња али и од фактора који утичу на тржишно учешће предузећа.

Продајни потенцијал представља максималну компанијску тражњу, тј. компанијску тражњу која ће се остварити уз "веома висок" ниво маркетиншких напора датог предузећа, где даљи пораст маркетиншких улагања практично нема утицаја на тражњу за његовима производом. Са становишта мерења продајног потенцијала релевантна је анализа фактора који утичу на тржишно учешће предузећа. Четири су основна: трошкови маркетинга, маркетинг микс, делотворност маркетинга и еластичност у односу на поједине варијабле маркетинга[5].

Информација о релативној величини тржишта датог ПС-а даје одговор на питање - у којој мери дато предузеће учествује у задовољењу тражње свих потрошача који конституишу тржиште посматраног производа.

Поступак анализе и процене тражње одвија се у следећим фазама:

- Дефинисање тражње у прошлости и садашњости;
- Идентификовање релевантних фактора тражње;
- Установљавање узрочно-последичних веза између релевантних фактора тражње, с једне стране, и протекле и садашње тражње, с друге стране;
- Пројекција промена релевантних фактора тражње. Наведени фактори тражње омогућавају да се у плану продаје додатно сегментира тржиште, поред најчешће коришћене, географске сегментације;

[5] Видети детаљније у: Ханић, Х., 2006, Истраживање тржишта и маркетинг информациони систем, Економски факултет, Београд, стр. 489-500.

- Пројекција будуће тражње.

Као што је наведено, поред дефинисања тражње у прошлости и садашњости и идентификовања релевантних факотра тражње, потребно је предвидети будућу тржишну тражњу.

ПС може користити тростепени поступак за постизање предвиђања продаје (за потребе овог поступка тражњу за производима предузећа можемо изједначити са продајом). Прво се изврши предвиђање окружења, након чега следи предвиђање тражње гране и на крају предвиђање тражње продаје за фирму. Предвиђање окружења тражи пројекцију инфлације, незапослености, камата, потрошње и штедње потрошача, пословних инвестиција, владиних издатака, нето извоза и осталих догађаја у окружењу који су важни за фирму. Резултат може бити предвиђање макроекономских категорија као што је бруто домаћи производ, који се затим користи заједно са другим индикаторима за предвиђање тражње гране. Након тога ПС предвиђа своју продају уз претпоставку да ће освојити одређено учешће на тржишту.

Поред презентираног поступка, ПС може да користи и неку од специфичних техника за предвиђање своје продаје. Сва предвиђања развијају се из једног од три основа информација: "шта људи кажу", "шта људи раде" или "шта су радили". Прва основа - "шта људи кажу", укључује испитивање мишљења купаца или оних који су им блиски, као што су продавци или спољни стручњаци. Ту су укључене методе истраживања намера купаца, мишљења продајног особља, менаџера и мишљење експерата. Предвиђање засновано на томе - "шта људи раде", укључује метод у коме се производ представља на тржишту које се тестира да би се оценила реакција купаца. Последњи основ - "шта су људи радили", анализирање је постојећих података о понашању купаца у прошлости или коришћење анализе временских серија, *статистичких анализа тражње, коњунктурних истраживања и сл. Код* предвиђања продаје нових производа могу се користити:

- ***Метод еволуције*** - продаја новог поризвода предвиђа се на бази података о продаји старог производа;
- ***Метод супституције*** - полази од тога да ће потрошачи посматрати нови производ као замену за постојећи производ;
- ***Метод криве раста*** - значи процену стопе раста и нивоа продаје новог производа на основу облика криве (кретања продаје) постојећег производа;
- ***Метод испитивања корисника*** - потрошачима се, на пример, у току анкете показује слика или филм о производу, уз неопходна објашњења о функционалним и другим карактеристикама и атрибутима новог производа;
- ***Метод искуства*** - или тржишни тест, претпоставља тестирање новог производа на ограниченом узорку потрошача или тржишту;
- ***Заступнички метод*** - функционише тако што предвиђање продаје обављају запослени у каналима дистрибуције (нпр. трговина на мало). Резултати предвиђања могу бити врло употребљиви, с обзиром на чињеницу да су канали дистрибуције веома упућени у понашање и навике потрошача.

Анализа и процена понуде

У овом сегменту израде плана продаје истражује се конкуренција у веку трајању пројекта. Потребно је одговорити на следећа питања:

- Ко су садашњи конкуренти на циљном тржишту и ко се очекује као конкуренција у будућности?
- Која су основна обележја по којима се препознају циљеви и стратегије конкурената?
- Које су карактеристике конкурентског наступа:
  - маркетиншких програма,
  - понашања конкурената,
  - ресурси са којима располажу?
- Колико је циљно тржиште важно за конкуренцију данас и шта се може сазнати о напорима које је она спремна уложити у то тржиште у будућности?
- Које су посебне предности и снаге конкуренције? То могу бити, на пример:

- одличан дизајн;
- лојалност потрошача:
- лидерство у иновацијама;
- репутација марке производа или произвођача;
- успешна промоција;
- беспрекорна услуга потрошачима;
- ексклузивни приступ повољним сировинама и изворима енергије;
- ниски трошкови производње:
- могућност утицаја на законодавство итд.

- Има ли конкуренција слабости које је чине рањивом и које су?
- Које се промене конкурентског окружења могу очекивати у будућности?
- Који су специфични утицаји конкуренције, то јест њених циљева, стратегије и тактике на тржиште, делатност у целини и поједине произвођаче у делатности?

Потцењивање конкурената и неразумевање различитих типова конкуренције су веома честе заблуде у привредној пракси. Постоји четири типа конкуренције: ценовна, у квалитету, времену располагања и доступности на одређенј локацији. Ови типови конкуренције повезани су са користима које добијају потрошачи. Да би потрошачи обезбедили себи корисност поседовања, они морају платити одређену цену за производ који купују. У начелу потрошачи ће куповати брендирани производ са нижом ценом, али не на рачун квалитета. Конкуренција у квалитету је сложенија с обзиром на чињеницу да потрошачи на различите начине процењују перформансе производа. Трајност и функционалност, као и прилагођеност производа, вероватно су најважније димензије квалитета. Потрошачи су посебно осетљиви ако нека од ових димензија одступа од њихових очекивања. Тада је потребан далеко већи напор менаџмента ПС да се убеде у предности понуђене алтернативе. Конкуренција која за основу има време располагања претпоставља да ће потрошачи увек преферирати производе који ће им бити испоручени онда када су им потребни и када они то желе. То се посебно односи на тзв. сезонске производе. Конкуренција у погледу испоруке производа на жељено место јесте врло важна у сфери малопродаје. Близина продајног објекта или испорука на кућну адресу само су неки од примера добре праксе. У суштини,

конкурентска предност подразумева да је ПС супериоран у погледу цене, квалитета, времена и места испоруке производа.

Након што се анализира дејство релевантних фактора понуде и пројектује њихова динамика, пројектује се понуда. Осим предвиђања нових конкурената у будућности, највећа тешкоћа приликом пројектовања понуде је предвиђање будућих инструмената маркетинг микса и међусобних односа постојећих конкурената. Због тога није уобичајено да се понуда квантификује по конкретним произвођачима, већ се исказује збирно уз евентуално посебно исказивање увоза.

Пројекција пласмана производа

На основу информација из претходних делова плана продаје, врши се пројекција пласмана ПС-а. Због недостатака само количински или само вредносно исказаних информација о продаји, пожељно је продају исказати на оба начина, тако да може да задовољи различите захтеве у погледу структуре и динамичке анализе. Уколико не постоји могућност прецизног одређивања појединачних цена, вредност пласмана се може исказати по просечним ценама. Пројекција добија на квалитету када се подаци о продаји прикажу по производима, купцима, тржиштима и сл. Препоручљиво је пројектовати пласман по годинама века трајања пројекта.

Како је у овом делу пословног плана неопходно пројектовати величине потребне за утврђивање укупног прихода ПС-а, подаци добијају на веродостојности уколико се уз пословни план приложе уговори и предуговори о будућој продаји, изјаве о спремности за куповину од стране реномираних купаца и сл. Поред квантитативних пројекција у овом делу плана продаје дају се и квалитативне анализе и коментари, као што су информације о пројектованом тржишном учешћу ПС-а, политици и паритетима цена, промотивним активностима, дистрибуцији, кредитирању купаца, очекиваном степену наплате фактурисаних потраживања и сл.

2.2.6. Планирани обим нове производње, пословања и услуга

Овај део пословног плана захтева ангажовање експерата-инжењера одговарајуће струке и специјалности за конкретне области. Често је он само резиме детаљних студија-идејних пројеката, које су израдили професионални пројектни тимови. Програм производње и производни план обухватају:

- ***Идентификовање производног програма*** (*нове производње, новог пословања, нове услуге итд са становишта* карактеристика и својстава и асортимана), које се врши на бази тржишних истраживања и анализе тржишта продаје.
- ***Које су главне карактеристике производног и/или услужног процеса?*** Често инвеститор добро познаје производни и/или услужни процес који га интересује па је самим тим и опредељен за одређени тип па је овај део лако и описати. У супротном се посао усложава и захтева анализу предности и недостатака сваке варијанте и избор оптималног *производноги/или услужног* процеса кроз анализу користи и трошкова.

2.2.7.Потребни материјални и технолошки ресурси са проценом вредности и предуговорима

На бази дефинисаног асортимана и обима производње-пословања приступа се прорачуну потребних материјалних и технолошких ресурса, кроз:

- ***Избор технологије и потребне опреме***, који теоретски подразумева да што су већи ефекти и мања улагања и тиме предност за одређену технологију и опрему. Одабрану технологију треба детаљно описати, и она треба да садржи следеће:

1.Шему технолошког процеса,

2.Текстуални опис технолошког процеса по операцијама, подоперацијама, као и њихов садржај.

3.Оптимални распоред опреме који следи шему технолошког процеса.

Кроз овај део треба дефинисати капацитете производних линија и годишњи обим производње на који се рачуна на основу анализе података тржишта тражње (циљна тржишта инвеститора) и на бази реалног радног капацитета изабране производне опреме. При томе треба рачунати да ће се у првој, а понекад, и у другој години експлоатације пројекта капацитети користити нпр. 50% или 60%.

- ***Ко су произвођачи и испоручиоци опреме?*** Избор опреме условљен је избором технологије и потребно је навести списак одабране опреме и то по групама (производна опрема, транспортна средства, складишна опрема, инфраструктурна опрема и др.). За свако одабрано основно средство треба навести и произвођача, обезбедити понуде и/или одговарајуће предуговоре.

Идентификовање репроматеријала и добављача за реализацију програма производње. Анализа тржишта набавке треба да покаже да ли постоје ограничења у реализацији пројекта са становишта обезбеђења потребних инпута. Овде треба дати детаљне одговоре на следећа три питања;

1.Карактеристике планираних сировина и материјала-Потребно је указати на специфициране карактеристике сировина и материјала, као и на посебне тржишне карактеристике (ограниченост приступа сировини због монополског или олигопонског положаја продавца) и др.,

2.Анализа набавке у претходном периоду- Уколико се ради о расту постојеће производње треба направити анализу историјата о набавкама у претходном периоду и упоредити количине које су се набаљале са количинама које се планирају. Уколико се ради о производњи потпуно новог производа потребно је направити детаљну анализу стања на тржишту (набавке главних конкурената) и у грани (производња код најважнијих произвођача),

3.Прогноза и план набавке- Потребно је на основу претходне две анализе прогнозирати набавку најважнијих инпута. Количине и квалитет инпута за које се прави прогноза су одређене материјалним билансом. Уколико се ради о дефицитарним или монополисаним производима потребно је обезбедити чвршће доказе о њиховој обезбеђености (предуговоре и сл.).

Овај део се ради после дефинисања технологије, капацитета и годишњег обима производње и подразумева израду прегледа по врстама и добављачима, са којима склопити предуговоре, за: сировине, репроматеријал, компоненте, ситан инвентар, енергију (ел. енергију, гас, угаљ и друге изворе енергије) и остало.

❑ ***Да ли се цео процес производње обавља самостално и ко су остали подизвођачи?*** Потребно је описати који део производног процеса инвеститор сам обавља, а шта за њега, евентуално, раде подизвођачи.

❑ ***Које су будуће инвестиције у опрему?*** У овом делу треба, што реалније, дефинисати планиране-будуће инвестиције у опрему по годинама.

2.2.8. Материјални и радни стандарди за нове производе или услуге и цена коштања

Овај део бизнис плана пружа одговоре на следећа питања:

❑ ***Који су материјални и радни стандарди за ове производе или услуге за које се прави бизнис план?*** Потребно их је систематизовати

❑ ***Који су и како ће се решити технички захтеви (електрична енергија, водовод и канализација, отпадне материје и др.) за примену изабране технологије?*** Потребно је систематизовати техничке захтеве и дати одговоре на свако појединачно питање, кроз израду *прегледа потребних инсталација и прикључака на комуналне системе: гас, водовод, канализацију, електричну енергију, телекомуникације, итд.*

❑ ***Какви објекти и која локација су потребни?*** Овај део треба да одради специјалиста-архитекта и/или грађевинац и најбоље је да пре израде самог пословног плана буде припремљен идејни грађевински пројекат. У том случају се у оквиру пословног плана ради само извод-резиме из идејног пројекта, који садржи:

1.*Преглед потребних грађевинских објеката* (производне хале, управна зграда, складишта, помоћне зграде и сл.) са основним подацима о свима њима: укупна површина, обим, габарити, материјал за градњу, начин градње и сл.

2.*Преглед неопходних инфраструктурних објеката* (унутрашњи путеви, паркинг простори, депоније отпада, зелене површине, противпожарни путеви и сл.)са описом укупних површина, габарита, материјал за градњу и сл.

❑ ***Колики су трошкови производње и цене коштања производа или услуге?*** За сваки производ или за сваки репрезентант одређене групе производа потребно је направити биланс утрошака. Множењем ових утрошака са ценама по јединици добијају се укупни материјални трошкови производње. Битно је израчунати преломну тачку рентабилности (ПТР) и маргиналну сигурност.

1. *Преломну тачку рентабилности (ПТР) рачунамо по обрасцу:*

$$\textbf{\textit{Преломна тачка рентабилности}} = \frac{\textbf{\textit{Стални (фиксни) трошкови}}}{\text{допринос по јединици}} \ \textbf{\textit{/ком/}}$$

где је:

$$\textbf{\textit{Допринос по јединици}} = \frac{\textbf{\textit{Укупан приход - Променљиви трошкови}}}{\textbf{\textit{број комада}}} \ \textbf{\textit{/дин/}}$$

2. Маргиналну сигурност по обрасцу:

$$\textit{Маргинална сигурност} = \left[1 - \frac{\textit{Обим продаје на ПТР}}{\textit{постојећи обим продаје}} \right] x100 \quad /\%/$$

Пример: Израчунати преломну тачку рентабиности за производе А, Б и В (табела2.2) и наћи њихову маргину сигурности.

Табела 2.2. Полазни подаци за производе А, Б и В.

Р. бр	**ПОЗИЦИЈА**	**ПРОИЗВОД**		
		″А″	″Б″	″В″
1	Број комада/ком/	1.000	1.000	1.000
2	Јединична цена продаје/дин/	100	100	100
3	Стални (фиксни) трошкови/дин/	30.000	50.000	10.000
4	Промењљиви трошкови/дин/	60	40	80

Решење:

Најпре се на основу полазних података израчунавају Укупан приход, укупни трошкови и укупан профит (табела 2.3), а затим преломна тачка и маргина сигурности (табела 2.4).

Анализом добијених података види се да сваки производ доноси произвођачу исти профит од 10.000 динара. Да би утврдили који је производ тржишно сигурнији потребно је израчунати и преломне тачке и маргине сигурности.

Табела 2.3.Приказ прорачуна прихода, трошкова и профита

ИЗВЕШТАЈ О ПРОФИТУ				
ПОЗИЦИЈЕ		″А″	″Б″	″В″
1.	*Укупан приход/дин/*	100.000	100.000	100.000
2.	*Укупни трошкови/дин/*	90.000	90.000	90.000
3.	*Укупан профит/дин/*	*10.000*	*10.000*	*10.000*

Табела 2.4.Приказ прорачуна преломне тачке и маргине сигурности

ПРЕЛОМНА ТАЧКА (ПТР) И МАРГИНА СИГУРНОСТИ				
ПОЗИЦИЈЕ		″А″	″Б″	″В″
1.	*Допринос по јединици /дин/*	40	60	20
2.	*ПТР/ком./*	750	833	500
3.	*Маргина сигурности/%/*	25	16,7	50

Види се да производ ″В″ има највећу маргину сигурности од 50% те је он тржишно најсигурнији, док је тржишно најнесигурнији производ ″Б″ са маргином сигурности од 16,7%.

2.2.9.Организација пословања и потребан број кадрова за реализацију бизнис плана са прорачуном бруто зарада

Овде је потребно дефинисати следеће елементе:

- ***Који су задаци и послови?*** Изабрана технологија производње условљава задатке и послове и исте треба прецизно описати.
- ***Које функције проистичу?*** Технолошки процес и изабрана технолошка решења намећу и избор потребних функција.
- ***Која су радна места?*** Сагледавајући технолошке операције, и остале активности у оквиру ПС-атреба дефинисати одговарајућа радна места.
- ***Ко су потребни извршиоци?*** За свако радно место треба дефинисати извршиоца.
- ***Колике су накнаде и обавезе?*** За сваког извршиоца и посао у оквиру пословног система треба дефинисати обавезе и зараду.
- ***Каква политика плата ће се водити?***Треба реално дефинисати политику плата у периоду живота инвестиционог пројекта.

2.2.10.Финансијски план

Ово је најзначајнији и најсложенији део пословног плана и показује финансијску оправданост уласка у посао. Да би се ваљано урадио треба анализирати:

а) ***Планирани обим инвестиција*** са раздвојеним улагањима и динамиком улагања:

-за трајна (основна) средства,

-за обртна средства (обртни капитал)

б) ***Планирани приход од продаје за прве три године*** дајући планске показатеље у првој години по месецима, а касније квартално.

в) планирани расходи (методом апсорбционих трошкова),

г) планирани финансијски резултати (биланс успеха), као једног од основних новчаних токова који показује успешност пословања пословног система на годишњем нивоу. Он збирно приказује све приходе и све расходе, односно њихов годишњи салдо: добит (профит) или губитак(табела 2.5).

Биланс успеха омогућава да се ефикасно провери конзистентност рада у свим претходним деловима пословног плана, чији се резултати користе у овој тачки, а у другом кораку да се дое до првих увида у финансијске потенцијале пројекта.

ђ.)план повраћаја зајма,

е)планирани новчани ток (cash flow forecast),

ж)пројектовани биланс стања за прве три године,

з)анализа ефеката примене бизнис плана.

Биланс тока средстава, као специфичан новчани ток показује степен ликвидности пословног система. Он збирно приказује ток новца у ужем смислу тј. све ***приливе*** и све ***одливе*** новца (табела 2.6).

Финансијски ток се разликује од биланса стања у следећем:

1._Извори финансирања и инвестициона улагања_ код финансијског тока поред укупног прихода има и изворе финансирања, а на страни одлива налазе се укупна инвестициона улагања, док биланс успеха не садржи ове ставке.

Табела 2.5. Садржај (основна структура) биланса успеха

БИЛАНС УСПЕХА		
		/1.000 динара/
1.	УКУПАН ПРИХОД	
2.	УКУПНИ РАСХОДИ	
2.1.	Трошкови пословања	
2.1.1.	Материјални трошкови	
	Сировине	
	Енергија	
	Инвестиционо одржавање	
	Производне услуге	
	Остало	
2.2.	Амортизација	
2.3.	Бруто зараде	
2.4.	Нематеријални трошкови	
2.5.	Финансијски расходи	
2.6.	Ванредни расходи	
3.	БРУТО ДОБИТ/ГУБИТАК	
4.	Порез на добит	
5.	НЕТО ДОБИТ	

2. *Остатак вредности* код финансијског тока на страни прилива садржи и ставку остатка вредности (неамортизовани део улагања који остаје на крају периода експлоатације програма).

3. *Амортизација* код финансијског тока не представља материјални трошак, као код биланса успеха.

4. *Финансијски трошкови* код финансијског тока на страни одлива садрже и камату и рату (део којим се отплаћује рата кредита), а у билансу успеха само камату.

Табела 2.6. Садржај (основна структура) финансијског тока

ФИНАНСИЈСКИ ТОК		
		/1.000 динара/
1.	***ПРИЛИВИ***	
1.1.	Укупан приход	
1.2.	Извори финансирања	
1.3.	Остатак вредности	
2.	ОДЛИВИ	
2.1.	Укупна улагања	
2.2.	Материјални трошкови	
2.3.	Нематеријални трошкови	
2.4.	Бруто зараде	
2.5.	Ванредни расходи	
2.6.	Порези и доприноси	
2.7.	Обавеза према изворима финансирања	
2.7.1.	Обавезе према кредитима	
2.7.2.	Дивиденде	
3.	НЕТО ПРИЛИВ (1-2)	
4.	НЕТО ПРИЛИВ (КУМУЛАТИВ)	

Биланс стања инвеститора (табела2.7) илуструје промене у финансијској структури инвеститора као последица ефеката коришћења пројекта. Помоћу њега се сагледава тзв. ″финансијски леверих″, тј. степен задужености *инвеститора током животног века пројекта.*

- ***Преглед амортизације и стања кредита*** представљају калкулативне износе ових трошкова који се односе на једну годину и они се као такви морају надокнадити из текућих прихода.

- ***Финансијске индикаторе пројекта***, који ће се детаљно обрадити у посебном поглављу ове књиге.

Табела 2.7.Упрошћена структура биланса стања

БИЛАНС СТАЊА		
		/1.000 дин./
I	УКУПНА АКТИВА	
А	Пословна средства	
1.	Новчана средства	
2.	Залихе	
3.	Основна средства	
4.	Основна средства у припреми	
Б.	Средства резерви	
Ц.	Губитак	
II	УКУПНА ПАСИВА	
А.	ИЗВОРИ ПОСЛОВНИХ СРЕДСТАВА	
1.	**Трајни капитал**	
1.1.	Почетни друштвени капитал	
1.2.	Трајни улози	
1.3.	Капитал из резултата	
2.	Дугорочни извори	
3.	Краткорочни кредити	
Б.	Извори средства резерви	

2.2.11. План будућег развоја

Овај део пословног плана треба да укаже на основне правце и циљеве пословног система-инвеститора у наредном периоду.

2.2.12. Додатак

У овом делу су садржани сви потребни материјали и документација до којих се дошло у поступку његове израде, а који су од значаја за реализацију целог посла на изради и извођењу бизнис плана.

Такође, у овом делу се налазе и сви они ***поверљиви пословни подаци који представљају пословну тајну пословног система*** и чије неселективно

објављивање би могло да нанесе пословну штету, па чак и да угрози успешну реализацију самог пословног плана.

2.3. РЕАЛИЗАЦИЈА ПОСЛОВНОГ-БИЗНИС ПЛАНА

Потребно је, као нарочито важно за успешну реализацију пословног плана, посебно напоменути да у процесу анимирања и привлачења потенцијалних партнера и/или екстерних финансијера за реализацију пословног плана, као и да у току процеса преговарања са њима, треба ***приступити фазно и поступати селективно.***

Показало се да никако није упутно одмах и свим потенцијалним партнерима давати комплетан Пословни-Бизнис план, већ се сугерише се његова класификација на три дела, и то: Резиме са Писмом о намерама, Бизнис план без Додатка, и Додатак. Ове три целине треба садржајно димензионисати тако да:

А) - Резиме Пословног-Бизнис плана треба да ***укаже*** да је пројекат, као:

- *тржишно атрактиван,*
- *инвестиционо сигуран,*

обострано профитабилан и за потенцијалног партнера и за инвеститора.

Б) - Бизнис план треба да пружи ***аргументацију*** навода из Резима и покаже да је пројекат: *менаџерски,организационо,технолошки,производно,тржишно и маркетиншки,* и *кадровски,оптимално квантитативно и квалитативно димензионисан.*

Ц) - Додатак, са посебним додатним кључним детаљима и класификованим пословним подацима који се непосредно односе на:

- *пословну политику (кноњ-хоњ),*
- *позициони капитал (гоод њилл)*
- *потенцијал ПС-а (ко су купци и добављачи, и*

треба да ***потврди*** да је пројекат ***реално изводљив.***

Процес реализације нужно је водити кроз следеће три фазе:

а) ***прва фаза*** је достава ***Резимеа са писмом о намерама*** циљано на све директно или индиректно потенцијалне пословне адресе, као што су:

- *пословне банке и институционални развојни фондови,*
- *привредне коморе и друга пословна и струковна удружења,*
- *приватни инвестициони фондови,*
- *постојећи пословни партнери (купци и добављачи),*
- *потенцијални пословни партнери (произвођачи и продавци опреме, алата, репроматеријала),*
- *као и сви други неформални контакти (рођаци, пријатељи, и сл.)*

б) друга фаза је селективна достава ***Бизнис плана*** заинтересованим потенцијалним партнерима и/или кредиторима, уз преговоре ради Утврђивања степена њихове заинтересованости, као и оквирним условима под којим су спремни за пословну сарадњу.

ц) трећа фаза је стављање на увид ***Додатка*** само оним селектираним екстерним субјектима са којима се ушло у завршну фазу преговора и њиховог непосредног изјашњавања о спремности за реализацију пројекта, а у којој се дефинишу коначни модалитети међусобних односа у реализацији пројекта.

2.4. НЕКЕ НАПОМЕНЕ У ВЕЗИ СА ПОСЛОВНИМ ПЛАНОМ

Пословни план треба да садржи све елементе о којима је напред причано. Међутим финансијске организације обично дају своје методологије и захтеве тако да инвеститор мора свој Пословни план прилагођавати истим. У нашим условима се појављују и разне донације па донатори условљавају и податке о пословном плану. Тако Soytheast Eyrope Enterprise Development (SEED) даје следећу схему и контролну листу питања пословног плана (ПП):

Садр-жај ПП	***Садржај поглавља***	***Садржај подпоглавља***
1. Изв-ршни рези-ме	Опис вашег пословања	❑ Име и локација ❑ Опис пословног плана ❑ Производ/услуге ❑ Тржиште и конкуренција, ❑ Искуство/стручност менаџмента
	Који су ваши пословни циљеви	
	Опишите ваше тржиште	
	Опишите ваше финансијске потребе и која финансијска средства тражите	
	Припремите финансијску пројекцију пословних резултата ваше делатности	
2.О-пис ком-пани-је и орга-низа-ције	Напишите кратак историјат вашег пословања/ПС-а(за постојеће ПС)	
	Опишите власничку структуру у вашем ПС-у	
	Опишите ко ради у вашем менаџмент тиму	❑ Запослени ❑ Биографије ваших запослених
	Опишите организациону структуру вашег ПС-а	❑ Облик пословне организације ❑ Организациона схема и одговорности
3.О-пера-ције	Опишите своју пословну локацију	
	Које зграде поседујете/ изнајмљујете/користите	
	Опишите опрему коју имате	
	Опишите набавку и залихе	❑ Сировине ❑ Главни добављачи ❑ Куповина ❑ Управљање залихама
	Кадровски потенцијал	❑ Број запослених ❑ Структура запослених ❑ Кадровски план
	Оперативни процес (производња, сервисирање)	❑ Производња и рад ❑ Планирање производње ❑ Управљање квалитетом
	Опишите како дистрибуирате своје производе	
4.О-пис про-јекта	Опишите обим пројеката за које радите пословни план	
	Опишите трошкове пројекта и расположиве и планиране финансијске ресурсе за покривање ових трошкова	

	Опишите временски оквир пројекта и дефинишите распоред финансирања пројекта	
	Образложење пројекта	
	Опишите какве финансијске резултате очекујете од пројекта	
5.Анализа тржишта	Дефинишите и опишите потражњу на тржишту за вашим производима	
	Опишите каква је тренутна понуда на тржишту	
	Какви су трендови у индустрији за коју планирате свој пројекат	
	Опишите како је ваш ПС позициониран на тржишту	❑ Статус продаје ❑ Конкуренција ❑ Компаративне предности
6.Маркетиншка и продајна стратегија	Каква је ваша укупна стратегија	
	Опишите на која тржишта се ваше пословни систем фокусира и који је ниво продаје који желите постићи	❑ Зацртани обим продаје ❑ Стратегија продаје ❑ Купци ❑ Циљна тржишта
	Опишите како организујете вашу продају и како организујете дистрибуцију ваших производа	❑ Методи продаје ❑ Дистрибуција ❑ Сервис производа или услуга
	Дефинишите вашу продају по линијама производа или услуга	❑ Опис линија производа или услуга ❑ Упоређење са производима или услугама конкурената ❑ Продаја по линијама производа или услуга
7.Финансијски подаци	Ако сте већ имали пословну делатност, напишите анализу финансијских резултата последње три године вашег пословања	
	Који састав књиговодства и финансијског извештавања користите	
	Опишите трошкове и начин одређивања цена	
	Како управљате својим обртним капиталом	❑ Потраживања ❑ Обавезе ❑ Залихе
	Опишите које су ваше потребе за финансијским средствима	
	Анализирајте ваше пословање коришћењем кључних пословних коефицијената	
	Објасните како ћете користити нова средства (зајам, кредит и сл.)	
8.Закључак	Опишите који су кључни ризици и дајте препоруке	

2.5. INTERNET БИЗНИС ПЛАН

Бизнис уз помоћ моћног Интернета, такође, мора бити заснован на маркетиншком приступу, приказаним См@рт моделом маркетинга наступа на Internet тржишту. Биће објашњена и његова конкретна примена на хипотетичком случају једне финансијске институције – case stydy Поштанске штедионице а.д..

Појавом Interneta производња је престала да буде масовна, потрошач је подигао праг своје толеранције и критеријума за избор а маркетинг је добио нову димензију познату као *one-to-one* маркетинг. Маркетинг модели описују методологију наступа компаније на тржишту. Постоји више теоријских модела, а избор зависи од специфичности главних актера – компаније и тржишта. У раду је приказана могућа примена См@рт модела (Вукмировић, Ј., 2001). Погодност овог модела је што је развијен према специфичностима које намеће YУ Internet. Конкретна компанија узета као case stydy у овом случају је Поштанска штедионица а.д., у даљем тексту Компанија.

См@рт МОДЕЛ

Према ауторима См@рт модела, дефинишу се четири основне фазе у развоју и имплементацији модела наступа(Вукмировић, J., 2001):

- **Дефинисање Internet бизнис плана – корак 1:** два су предуслова за примену См@рт модела:

а) дефинисати мисију, пословне циљеве и пословну филозофију

б) обезбедити да се пословна филозофија “базира на маркетинг концепцији”(www.banktechnews.com/btn/articles/btnmar02-05.shtml, Филиповић, В., 1999).

Суштина је у сегментацији тржишта где се сваком клијенту приступа на прави начин,који се у маркетнг филозофији зове циљни маркетинг. Осим одличне понуде на сајту, још су три важне препоруке за успешну online маркетинг пословну филозофију: усредсредите се на клијенте, сачувајте вашу Web стратегију, планирајте маркетинг (али) и новац(Wilson, F. R., 1997).Мисија компаније је сврха или разлог постојања ПС-а(Рајков, М.,1993). Текст је подложан изменама у контролној фази и њиме тражимо *аргументацију* за предузимање свих наредних акција(Дулановић, Ж., 2002). Препорука је да се текст мисије стави на Web сајт. Постојећи сајт (www.posted.co.yy) не садржи посебан одељак са назнаком '*мисија*'. Садржај на страни www.posted.co.yy/danas.htm могао би у великој мери да се искористи за сагледавање и формулацију мисије. Обухваћене су све кључне речи као: *поверење, поузданост, традиција,акционарство, доступност, брзина, савременост, инвентивност*. Када је реч о пословним циљевима, они су увек начин за остварење што већег профита, као што су пословне стратегије начини за достизање циљева. Дефинишу се са разних аспеката за компаније код којих постоји и *offline* и *online* присуство на тржишту. Добра је пракса да реална маркетинг кампања прати и пословни наступ компаније на Internet-у. У случају разматране Компаније мисли се, пре свега, на серију рекламних порука са слоганом "*Ваша најближа банка*" и карактеристичним постером, уз неколико

доминантних боја. Добро би било ову естетску тенденцију и пропагандни слоган '*испратити*' и у форми и у садржају и на интранету, а проширити и на званични Internet сајт Компаније и Homebanking апликацију. У случају банкарског пословања, сужен маневарски простор за услуге подразумева да се проширење лепезе услуга веома тешко остварује. Зато се проналазе нови и удобнији начини за пружање класичних банкарских услуга. Међутим, оно што у овом тренутку није искоришћено, а Internet је идеалан медиј, јесте пружање консултантских банкарских услуга у смислу давања упутстава клијентима за могућности инвестирања, кредитирања као и повезаност са осталим финансијским кућама у земљи или иностранству(НБЈ, берзе, Комисија за хартије од вредности и сл).

 Ситуациона анализа – корак 2: креатори См@рт модела препоручују следећи ток активности у фази ситуационе анализе(Вукмировић, Ј., 2001):

2.1. Истраживање маркетинга,

2.2. Сегментација тржишта (утврђивање циљних група, чиме се стварају услови за успостављање 1:1 (*one-to-one*) маркетинга),

2.3. Анализа конкуренције,

2.4. Процена стратегије сопственог ПС-а,

2.4.а SWOT анализа,

2.4.б сагледавање конкурентске позиције ПС-а,

2.5. Редефинисање постављених маркетиншких циљева (ако је потребно).

Истраживање маркетинга(2.1) и сегментацију тржишта(2.2.) требало би континуирано пратити зато што су под утицајем стално променљивих социјално-демографскогеографских утицаја. Детаљну анализу дала је анкета постављена на сајту Компаније(Василић, Т.,2001). Анализа конкуренције (2.3.) подразумева бављење свим аспектима рада и развоја конкуренције, уочавање промена у њиховој стратегији и наступу, праћење годишњих извештаја, са циљем проналажења бољих решења или понуде оних сегмената сервиса које конкуренција није (или је неадекватно) покрила(Wilson, F.R.). Када је реч о банкарству, промена друштвене климе у последњих годину дана утицала је значајно на промену окружења у коме Компанија делује. Гашење једног дела домаћих банака и отварање банака са значајним уделом страног капитала као и отварање још једне штедионице су фактори који битно мењају климу у сектору банкарских услуга.

Као илустрација колико је праћење конкуренције важан сегмент пословања, може се узети пример објављен на сајту ABN AMRO банке (за 27 фебруар 2002) (слика 2.2).

Праћењу конкуренције посветили су значајан део свог сајта, објаснивши ко су њихови главни конкуренти. Сопствени критеријум који су дефинисали је такозвани принос по улагачу (Total Retyrn per Shareholder - TRS) (www.abnamro.com/com/about/trs.asp). На основу овог критеријума, у банци је развијен систем за праћење конкуренције и дефинисано је сопствено конкурентско окружење, такозвана *peer* група. Істовремено отворено дефинишу и свој циљ да се до краја 2004. године нађу у првих пет банака. На слици 2.2 је приказан изглед њихове конкурентске групе, са индексима приноса, добијеним применом поменутог TRS Tracker-а. Сврха SWOT анализе (слика 2.3.) је да изолује кључна питања и да олакша стратегијски приступ компаније. Анализа подразумева *успостављање квалитетних и релевантнихкритеријума* за процену, а затим и извршење саме процене према тим утврђеним критеријумима. SWOT анализа

1	Barclays	118.8
2	Lloyds TSB	117.3
3	BNP Paribas	111.4
4	Bank One	109.4
5	Societe Generale	104.6
6	Fleet Boston	101.4
7	UBS	98.9
8	Wells Fargo	97.6
9	Citigroup	95.2
10	JP Morgan Chase	86.9
11	BBVA	86.1
12	Credit Suisse	84.9
13	HSBC	84.8
14	BSCH	84.4
15	Merrill Lynch	81.4
16	Deutsche Bank	81.1
17	Nordea	78.6
18	Morgan Stanley	73.9
19	ING	71.1
20	HypoVereinsbank	57.4
	ABN AMRO (18)	76.9

Слика 2.2. Peer група ABN AMRO банке, са индексима приноса

Квалитети □ алијанса са поштом □ људски ресурси □ широк спектар дистрибуције услуга □ вишедеценијско поверење клијената □развијена мрежа клијената	**Слабости** □инертност
Шансе □ повезивање са поштама и постојећиме-Commerce системима везано заплаћање и дистрибуцију производа □ развој Web портала Компаније салинковима на све релевантне субјектеелектронског пословања □ мобилно банкарство □ пружање консултантских банкарскихуслуга online путем □ application service providing	**Опасности** □јачање конкуренције на тржишту електронског банкарства и осталих видова електронског сервиса □скуп софтвер и хардвер, зависност од кућа задужених за одржавање хардвера и појединихсофтвера

Слика 2.3. SWOT анализа

ослања се на утврђивање квалитета/снага (Strengths) и слабости (Weaknesses) саме компаније као и позитивних (Opportynities) и негативних (Threats) утицаја околине на позицију компаније на тржишту.

Израда и имплементација маркетинг плана – корак 3: Постојећи Web сајт и Homeb@nking апликација су креирани применом технике oytsorcing-a. Постојеће решење има слабости у смислу скалабилности система,отежаног праћења саобраћаја и добијајња резултата потребних за маркетинг контролу. Постојећи ресурси у Компанији су довољни за развој Web сајта уз ангажовање консултаната за решавање неких специфичности (нпр. веза са SWIFT-om, Eyrožiro системом плаћања, и сл.).

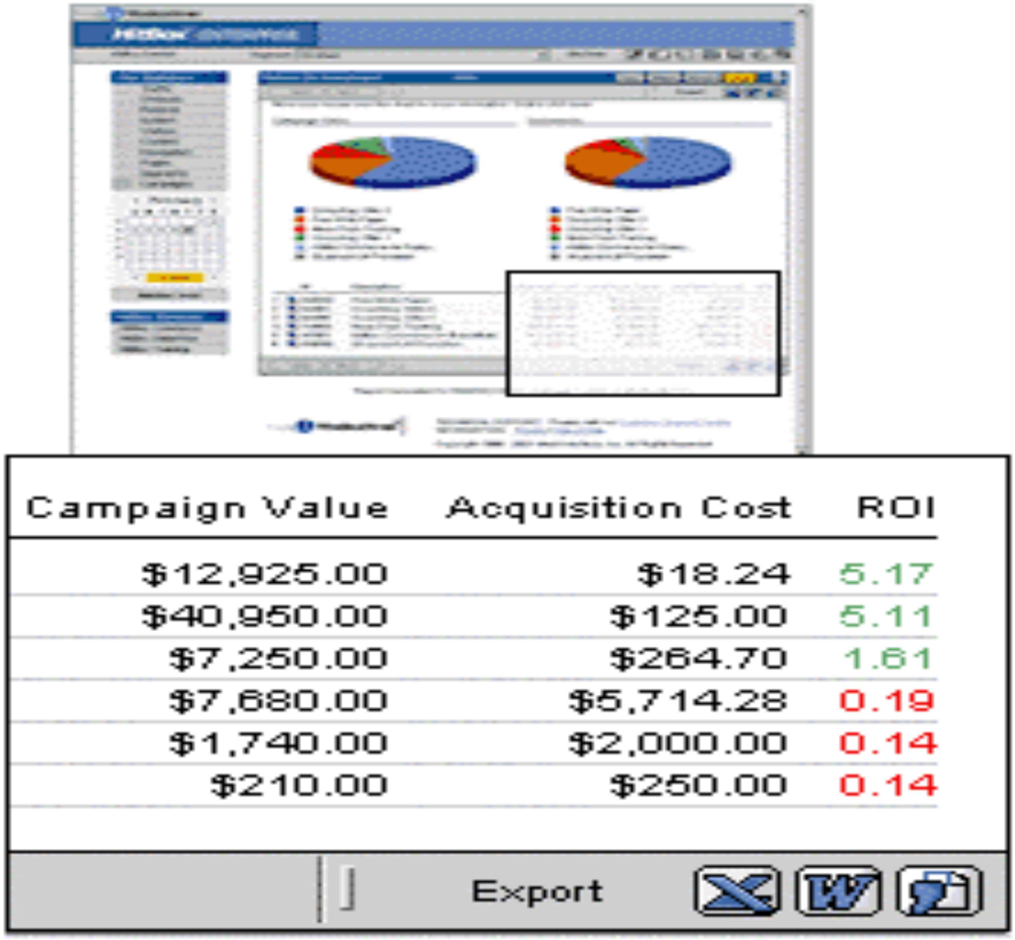
Контролна фаза – корак 4: См@рт модел подразумева следеће контролне кораке који се обавезно изводе:

- дефинисање циљева контролног механизма;
- провера ранга компанијског сајта на претраживачима;
- прикупљање података и
- анализа резултата(Вукмировић, J., 2001).

Постоје разни алати за праћење посећености сајта, директну комуникацију са сваким посетиоцем који дође на сајт и сличне технике Internet маркетинга, са циљем да се побољша комуникација сакорисником, испитају ефекти имплементације маркетинг плана и изврше потребне корекције. Битно је пратити и трендове како би се на ефикасан начин евентуално приступило новој анкети и нотирале промене у сегментацији тржишта. HitBox је добар пример како се *преклапају теоријски циљеви Internet маркетинга са развојним софтверомза подршку контролној фази*. HitBox је производ компаније WebSideStory која је, према признатим арбитрима попут Aberdeen Groyp, Forrester, META Groyp, лидер у области Internet Intelligence-a и Web анализе на бази оутсорце-а. Моћни гиганти попут Cisco Systems, Hewlett-Packard, Syn Microsystems, Intel, користе HitBox за прикупљање информација о саобраћају на сајтовима. Пружа могућност праћења посете *на бази услуге*, дакле(као што кажу у компанији која је развила овај систем), нема куповине новог софтвера, хардвера и слично. У својој најновијој верзији V7 (релеасе 11.фебруара2002), HitBox нуди анализу ROI и сегментацију тржишта(www.hitboxenterprise.com; http://websidestory.com). Анализа кампање (слика 2.4) – даје у секунд тачне и прецизне податке о POI, утисцима посетилаца и сличним карактеристикама. Інформације се прикупљају у реалном времену и шаљу компанији или су доступне у сваком тренутку на Web-y.

У виртуелном свету зараде су реалне. Зато је важно да клијенте заинтересујете, а компанију презентујете тако, да задобијете што више поверења. Робу и услуге представите на начин који потенцијално пружа могућност персонализације, уз што већу динамику контакта са клијентом. Специфичности банкарског online маркетинга, разматране у овом раду, имају један заједнички проблем који се често уочава: после изузетно успешне почетне фазе запажа се извесна стагнација иако је апликација добра и задовољава потребе корисника. Шта је узрок? Узроке треба тражитиу потреби за *перманентним маркетингом*. Корисници који нису спремни да се укључе у online подршку у почетку, укључиће се у међувремену и на њих треба рачунати и организовати сталну подршку новим корисницима. Кључ успеха треба тражити и налазити у *ентузијазму*, посебно међу менаџментом компаније. Специфичност банкарског наступа је у сагледавању

чињенице да је дијапазон услуга у финансијском и банкарском сектору умногоме лимитиран природом сектора и да се оријентација на клијенте у овом случају своди на проналажење *нових канала дистрибуције* услуга. Успех online оглашавања лежи у потпуној контроли маркетиншких ресурса путем софтверских алата на основу којих се кампања може прецизно модификовати уз повећање ефикасности и оптимизирање трошкова оглашавања.



Слика 2.4. Анализа кампање

Нови софтверски алати радикално унапређују сталну тежњу маркетинг стручњака за прецизном сегментацијом тржишта и перманентним праћењем одзива јавности на кампање. Интеракцијабизнис захтева и технолошких иновација представља *континуалан*и *инкременталан* процес. Куриозитет банкарског пословања представља податак да се у просеку на директно оглашавање путем e-maila постигне одзив од око 0,1%, док су банкарске институције забележиле одзив клијената од 25% .(www.kpmg.co.uk : f2020.pdf). Обраћање мањој или сегментираној популацији даје далеко бољи одговор клијената. Пример показује како директно комуницирање није превазиђена метода е-маркетинга, већ се новим технологијама користи на савременији и ефикаснији начин. Према писању

америчких аналитичара, е-банкарство па самим тим и његов алат према клијентима е-маркетинг постају значајан фактор успеха и препознатљивости у свету банкарског и финансијског пословања (www.banktechnews.com/btn/ articles/btnmar02-05.shtml, www.celent.com).

3. КРЕИРАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИШТВА И ОСНИВАЊЕ ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА(Ђуричић, М.М., 2013)

"Много је важније радити праве ствари,
него радити н
а прави начин!"
Питер Дракер,теоретичар менаџмента

Савремене услове пословања карактерише глобализација и велики број конкурената и што су промене тако брзе да захтевају проактивно деловање, избор делатности и концепт развоја у будућности у релативно кратком року. Предузетници треба да следе извесне потребне и логички засноване поступке-кораке и то:

1.Долажење до идеје за ново улагање,
2.Планирање, и
3.Избор облика власништа за реализацију планираног бизниса.

Предузетник црпи***Идеје*** из различитих извора(слика 3.1), и то:

- као искуство из рада у индустрији, професији и др.
- као настојање или побољшање извесних идеја које су коришћене од других,
- из услова да нису задовољене потрошачке потребе,
- из истраживања
- из техника падања на памет и др.

ИДЕЈЕ – ПОРЕКЛО ПРЕУЗЕТНИЧКЕ ИДЕЈЕ					
Идеја као прогресија из рада у истој индустрији или професији	***Унапређење постојећих идеја коришћених од других***	***Препознавање да нису испуњене потрошачке потребе***	***Систематско истраживање повезаности***	***Идеје долазе из технике падања на памет***	***Све друго***

Слика 3.1. Преглед извора предузетничких идеја

Усвајање одређене идеје и њено претварање у конкретан задатак најчешће се реализује кроз:

1. *прикупљање идеја и стварање идеја,*
2. *детаљна анализа прикупљених идеја ради селекције и одабира најповољнијих,*
3. *креирање амбијента за реализацију идеје и*
4. *обезбеђење материјалних претпоставки.*

Планирање обухвата израду документа којим треба одредити пословне детаље за остваривање усвојене идеје, узимајући у обзир често недовољне материјалне могућности. План, обично, садржи:

- *мисију или визију ПС-а,*
- *информације о индустрији и тржишту,*
- *информације о добављачима,*
- *информације о броју и врсти кадровских потреба,*
- *финансијске информације о изворима и коришћењу почетних и других фондова,*
- *планове за производњу производа и услуге, укључујући распоред погона и распоред производње,*
- *пословну политику за проширивање кредита за купце - потрошаче и*
- *информације о лиценцама, патентима, таксама и др.*

Избор облика власништва, који ће предузетник одабрати за свој бизнис често је веома важно за његов успех. Предузетник треба да изабере онај облик власништва који ће његовом бизнису омогућити да оптимално функционише. Три су основна облика власништва:

- *индивидуално (индивидуалног) власништво,*
- *партнерство и*
- *корпоративни модел.*

Сваки облик власништва има своје предности, али и недостатке. У том контексту, Предузетник при избору облика власништва треба да одговори на следећа питања:

- *Шта зна о природи посла?*
- *У којим областима му је потребна помоћ?*
- *Колико му је потребно новца за стартовање бизниса?*
- *Који финансијски извори су му тренутно доступни?*
- *Каквом ризику се излаже?*
- *На који начин може да смањи своју одговорност?*

3.1. ИНДИВИДУАЛНО ВЛАСНИШТВО

Индивидуално власништво (предузетништво) је креација малог-индивидуалног предузетника. Засновано је на тржишној утакмици, нарочито у склопу малих и средњих ПС. Оно је засновано на претпоставци и тесној повезаности власништва, менаџмента и ризика. Код овог типа предузетништва предузетник обавља највећи број послова, а временом постаје и менаџер или ангажује професионалног менаџера, који да би остварио своје пословне замисли

ангажује све већи број помоћника. Овај вид власништва има своје предости, али и недостатке (табела 3.1). Растом и развојем предузетничког бизниса индивидуално предузетништво прераста у сложеније интересне облике.

Табела 3.1. Предности и недостаци индивидуалног облика организације

Индивидуални облик организације	
Предности	**Недостаци**
- Као власник, предузетник је **газда** и има искључиво право да води бизнис онако како жели, а и сам врши контролу пословања. Може да мења, шири и развија своју делатност, да запошљава и отпушта запослене и др. Доноси одлуке, без неке специјалне процедуре, те има велике предности на плану правовременог и брзог реаговања на промене на тржишту. - Индивидуално власништво је најједноставнији облик власниш-тва који се може изабрати и омогућава лако започињање бизниса. Потребно је обезбедити потребна средства и створити услове за почетак бизниса. - Целокупан профит остаје влас-нику, који није у обавези да га дели са било киме. Он одлучује да ли ће профит усмерити у личну потрошњу или ће део профита реинвестирати. - У много земаља приход који се остварује на бази индивидуалног власништва бизниса се најчешће третира као лични приход власника па нема посебне порезе на остварени пословни резултат, чиме се избегава тзв. двоструко опорезивање. - Овај облик власништва има веома лаку процедуру за отпочињање и стално или привремено гашење ПС-а. Предузетнику није потребна нечија посебна сагласност, мишљење или дозвола.	- Преузимање неограничене одгово-рности за све успехе и неуспехе би-зниса. Ако дугови ПС-а превазилазе средства ПС-а, кредитори ће бити измерени из личних средстава предузет-ника (кућа, аутомобил, уштеђевина итд.) - Инвестициони капитал који стоји на располагању бизнису је ограничен средствима која предузетник поседује, а и много су му мање могућности приступа спољним изворима финансирања (позајмљена средства, инвестирани капитал)него код партнерства или корпоративног облика. - Предузетник мора да буде „уни-верзалан” и спреман да обавља ви-ше функција, које могу да се крећу у распону од продаје, пропаганде, рачуноводства, до утовара робе. Често предузетници на почетку реализације свог бизниса нису у могућности да запосле друге људе па морају све да обављају сами. - Предузетник има много проблема да задржи најбоље раднике, јер они желе више него што он може да им понуди. Њима добра плата није довољна. Да би најбоље задржао предузетник треба да им понуди део власништва и на тај начин понуди партнерски однос. - Животни век бизниса је ограничен и он може престати смрћу власника и непостојањеминтереса његових наследника за бављење тим бизнисом.

3.2. КОЛЕКТИВНО ВЛАСНИШТВО

Колективно власништво се посматра као својеврсна интеграција предузетнишва више особа. Оно имплицира и све већу афирмацију концепта тимског рада, који је често и мултидисциплинарног карактера. Најчешће сусретане врсте овог власништва су:

- партнерство и
- корпороативни модел.

3.2.1. Партнерство

Пракса партнерства (табела 3.2) познаје две врсте партнерства:

-генерално и

-ограничено (делимично).

Генерални партнери преузимају неограничену одговорност у бизнису.

Делимични партнери *у ограниченом (делимичном) партнерству* своју одговорност ограничавају износом својих иницијалних инвестиција.

У пракси се често појављују и:

- *Ограничено (делимично) партнерство*[6],

-*JointVenture (заједничко улагање)*[7] *и*

- *Остале врсте партнера*[8].

3.2.2. Корпоративни модел

Корпоративни облик организације бизниса се значајно разликује од индивидуалног власништва и партнерског власништва. Корпорација као посебан ентитет, не престаје са постојањем након сваке промене власништва. Често се посматра као „вештачка творевина” која поседује иста права и одговорности као и сваки појединац. Корпорација има могућности неограниченог животног века. Свака особа која поседује акције у корпорацији је њен сувласник. Међутим, то не значи да сви акционари тј. деоничари и активно учествују у менаџменту корпорације. *Поседовање акција гарантује право гласа у случајевима избора чланова управног одбора и приликом дефинисања неких главних смерница пословне политике корпорације.*

---

[6]*Делимични партнер не преузима активну улогу у менаџменту ПС-а и његово повлачање из бизниса не мора да растури партнерство* (уколико наравно остали партнери желе да наставе бизнис). У уговору о партнерству битно је навести ко су делимични партнери и каква су њихова права и одговорности.

[7]Овај тип партнерства се успоставља због одређеног специфичног циља који има ограничено трајање. Предпоставимо, да заједно са пријатељем неко одлучи да купи, иновира, а затим прода неку кућу. Овакав Joint Venture је почео у моменту куповине куће, а завршио се у тренутку када је она продата. **Током живота Joint Ventura сваки партнер има неограничену одговорност за успех тј. неуспех бизниса**.

[8]У ову врсту партнера убрајају се:

„Тихи партнер” инвестира новац у посао, али нема активну улогу у менаџменту. Такође, нема никаквих одговорности,

„Тајни партнер” је активан у управљању ПС-а, али у уговору не фигурише као партнер,

„Успавани партнер” није активан у управљању бизнисом, нити је познат јавности као партнер, и

„Номинални партнер” није уопште партнер.

Табела 3.2. Предности и недостаци партнерског облика организације

Партнерски облик организације	
Предности	**Недостаци**
- Партнерски облик организовања бизниса подразумева да су две главе паметније од једне. Сваки појединац може да се ослони на знања, умења и способности својих партнера, што даје посебне ефекте када партнери поседују међусобно комплементарне стручне квалификације, знања и вештине. Рецимо један партнер може да поседује значајно искуство у производњи, други у развоју, трећи у маркетингу, четврти у финансијама итд. - Лако се почињеи поред чињенице да је за формирање партнерског бизниса потребно нешто дуже време и више новца због проналажења партнера, припремања партнерског уговора итд. - Веће су могућности добијања инвестиционог капиталапростим укључивањем више партнера. Код партнерства имамо увећани капитал више власника бизниса, као и њихову имовина, као гарант код кредитора. - У развијеним западним економијама, партнерски бизнис се опорезује на исти начин као у индивидуално власништво. Укупан приход партнерског бизниса се поистовећује са личним примањима партнера, што значи да не постоји двоструко опорезивање, што је карактеристика корпорације. - Најбољи начин да се стручњаци и најквалитетнији запослени задрже јесте да им се понуди могућност да постану партнери у бизнису.	- Партнери имају неограничену одговорност и одговорни за све успехе и неуспехе бизниса. При узимању кредита код банака, онигарантују целокупном својом имовином (и пословном и личном). - Партнери међусобно деле остварени профит, али и губитак у складу са уговором о партнерст-ву. Они одлучују и о томе који проценат профита ће се реинвестирати у даљи развој. - Партнери се често не слажу што може да уништи заједнички бизнис. При доношењу кључних одлука битно је да постоји „консенсус" по основним питањима везаним за пословне стратегије и циљеве развоја. Без тога значајно време ће се изгубити на међусобна убеђивања. Битно је уколико се неко већ одлучује за партнерски бизнис, да квалите-тно одради фазу проналажења партнера који су на „истој таласној дужини". - Животни век партнерства је ограничен, јер када неки партнер одлучи да се повуче из бизниса, тешко се разболи или умре, партнерство се у постојећем облику аутоматски раскида. Бизнис се, тада најчешће реорганизује уз претходно регулисање односа са партнером (тј. његовом породицом) који је изашао из бизниса.

Предности и недостаци корпоративног облика организације приказани су у табели 3.3.

Тржишно оријентисани пословни систем у савременим условима пословања нарочиту пажњу мора да посвети планирању и припреми ресурса.

3.3. ПЛАНИРАЊЕ И ПРИПРЕМА РЕСУРСА САВРЕМЕНОГ ПС-А

Привреда Србије вапи за капиталом - интелектуалним капиталом, новцем, опремом, бизнис-идејама... Да се и појави дух који испуњава жеље - инсистирао би на захтеву да и сами учинимо одавно могуће - да иновирамо своје уврежене ставове о пословању. Ово поглавље указује на неке пропусте, површности и актуелности у области планирања и припремања ресурса ПС-а/пословног подухвата. Циљ је да се (предузетнима и свеснима потребе за иновирањем знања и вештина) помогне у развоју компетентности за учествовање у савременим трендовима пословног повезивања.

У време кад се десетак земаља бившег Источног блока придружено Европској унији привреда Србије се, узалудно, бори да достигне ниво из деведесетих година прошлог века. Како надокнадити заостајање од две деценије, а у многим областима и дуже? Напори да се «инекцијама страног капитала» (и средствима/начинима његове заштите) привреда Србије укључи у глобалну економију - још нису уродили задовољавајућим плодовима. Сукоби интереса, институционална недореченост, злоупотребе, отпори (чини се - недовољно припремљеним) променама и сл. довели су до одустајања од једног (са домаћинске тачке гледања, у превеликој мери либералног) модела «транзиције».

Нови концепт привређивања оличен у мерама значајније заштите националне економије тешко заживљава[9]. Институционализовање ове политике би могло да створи амбијент такав да домаће идеје, рад и допринос стварању вредности добијају шансу (и у условима глобализације).При томе, не сме се губити извида да је новој (предузетнички оријентисаној) привреди неопходанамбијент у коме се развој и богатство заснивају на креативности и предузетништву. За очекивати је да ће привредници препознати и искористити шансу (заштиту у националним оквирима). Међутим, то није довољно за опстанак - у условима отворености, повезаности, конкурентности... Ниједна економија није усамљено острво, нити је довољна сама себи, па се ни економија Србије не сме изоловати.

Заштита националне економије подразумева њено добро вођење; ако је успешна, манифестује се и кроз нове ПС/пројекте, нове пословне подухвате, нова радна места - за радно способно становништво и за оно које се оспособљава (макар за «флексибилне облике запошљавања») и, неизбежно, кроз повезивање са пословним светом из окружења - на основама поштене размене. Без тог услова - размене«вредност за вредност», нема укључивања у светску економију, нема пословања, нема опстанка.

---

[9]*а. Планиранегодишњеинфлацијекојесепремашују, сиромаштвосеповећава, незапосленострасте (видљиваискривена): дугпремаиностанствусталнорасте...*
б. Почетак маја 2004. доноси акцију Министарства за трговину и туризам - «Купујмо домаће», од које убрзо одустаје..

Табела 3.3. Предности и недостаци корпоративног облика организације

Корпоративни облика организације	
Предности	**Недостаци**
1. *Акционари имају ограничену одговор-ност*, као врло атрактивна предност корпо-ративног модела организације бизниса. Кор-порација је финансијски одговорна само до износа корпоративног капитала. То значи да потенцијални кредитор корпорације, уколико не може да обезбеди измирење својих потраживања, не сме да намирује из личних средстава појединих деоничара. 2.*Корпорација може да прибави највећи ин-вестициони капитал*, који се може увећати и емитовањем хартија од вредности: **деоница** (које обезбеђују учешће у власништву корпорације) и **обвезница** (које обезбеђују оплодњу уложеног капитала по камати која је повољнија од регуларне банкарске камате). 3.*Корпорација има неограничени животни век*за разлику од индивидуалног власништва и партнерског бизниса, где је животни век везан за власнике. Повлачење појединих деоничара не утиче на њено постојање. 4.*Власништво се лако преноси са једног на друго лице*. Куповина и продаја деоница може да се обави онда кад то пожели њен власник, без некакве посебне процедуре која подразумева нечију дозволу. 5.*Због одвајања функције власништва од фун-кције менаџмента, корпорација најефикасније користи услуге менаџера - експерта*.Корпора-ција, ангажовањем менаџера, обезбеђује већу ефикасност и продуктивност.За разлику од индивидуалног и партнерског бизниса, које је највећим делом базирано на стручности и ве-штини власника за обављање свих функција.	1. *Корпорација се дво-струкоопорезује* (кроз порез на добит корпо-рације, а њени деонича-ри, као појединци се опорезују кроз порез на остварени приход –ди-виденде). За разлику од индивидуалног и парт-нерског власништва, корпорација се у западним економијама опорезује двоструко. 2. *Отпочињање бизни-са у корпоративном облику је веома скупо*. Поред значајних новчаних трошкова, значајни су и велики утрошци времена за креирање једне овако сложене организације. 3. *Корпорације подле-жу много израженијој законској регулативи*, која обухвата бројне извештаје, које треба припремити и дистри-буирати одговарајућим институцијама система, у којима се дају инфор-мације о пословној ак-тивности корпорације.

На интернационалном - глобалном тржишту, нема успешне заштите без правих, конкурентних атрибута роба и услуга који се «износе на светску пијацу».

Како успети у стварању конкурентне вредности? «Размажени» купци захтевају атрактивне, јефтине (за квалитет који носе), доступне... робе и услуге.

3. Да би понуда била по очекивањима платежно најјаче тражње мора се радити на савремен начин: продуктивно, економично, рационално у сваком погледу... Нису допуштена расипања материјала, енергије, времена - ни било ког другог ресурса.

Много је аспеката пословања који су, природним токовима промена, доведени у питање, промењени или напуштени. Ситуација је још комплекснија, јер су технолошке (Internet и сл.) и политичке (глобализација и сл.) промене донеле нове захтеве, моделе, правила... Када је у питању управљање ПС-ом, значајне промене условљене су другачијим гледањем и на:

- Форме организовања рада (МСП-ови, мреже МСП-ова, пројекти),
- Ресурсе ПС-а (и других појавних облика организовања),
- Место планирања и припреме ресурса (ППР) у управљању ПС-ом,
- Временске хоризонте ППР-а,
- Потребе за интегрисањем управљачких активности,
- Инсистирање на постизању оптималности,
- Савремену софтверску подршку планирању ресурса ПС-а...

3.3.1. Савремени пословни систем

Историја организовања рада сеже у далеке корене човечанства - у доба сакупљања или/и лова, када су једни (делови породице, племена) одлазили у потрагу за храном, а други остајали у staništima - да чувају немоне, да одржавају ватру...[10] Груписање и подела посла (је) води(ла) ка све ужем специјализовању - не само ради најдиректнијег преживљавања, већ и ради стицања све више материјалних (и других) вредности и акумулирања рада (резултата рада, богатства).

3.3.2. Подела рада

У подели посла савремене економије настала су ПС-а - за обављање «трансформисања предмета рада» (физичког, хемијског, информационог, емоционалног...), тј. за трансформацију «улаза» у «излаз» веће вредности.

При томе, «трансформисање» се, према врсти деловања на предмет рада, посматра као процес под називом:

1. *Производња - «стварање» нових предмета рада* (екстраховањем сировина, променом облика и састава сировина, материјала, полупроизвода) у циљудобијања новог производа - са или без документа о наручивању посла - и то, по правилу, без присуства корисника/наручиоца трансформације (класична производња);

[10]*После племенског, стиже доба употребе (рада) робова као «оруђа које говори», «везивања» сељака за имања феудалаца, одвајања «експерата» (трговаца, занатлија, уметника...), индуструјализовања производње и диференцирања буржоазије и радништва - ангажованог у предузећима и покушаја «подруштвљавања» (услова или/и резултата рада).*

2. *Пружање услуга,* које се, по правилу, врши ради добијања нових карактеристика постојећих предмета рада и извршавају се на кориснику-наручиоцу посла (лечење, фризирање...) - или на предмету у његовом власништву (поправка аутомобила, штедња, пренос пакета), или у његовом присуству (образовање, превоз...), или/и у присуству његовог представника (чување деце), или/и овлашћења (заступање на суду, штедња).

Овакво посматрање поделе рада и није нарочито важно за са̂м посао[11]. Од интереса за конкретну форму организовања рада (ПС, мрежу ПС-а, пројекат) је шта се догађа са њеном структуром и процесима (као основним категоријама поделе рада) током њеног животног циклуса. У почетним фазамаживотног циклуса посматране форме организовања рада (даље: ПС), онај ко је иницирао и покренуо (предузетник) је, најчешће, још и власник, и менаџер, и извршилац. Како ПС даље расте и развија се, долази до раздвајања улога. Предузетнику се придружују специјалисте, а он - зачетник посла, повлачи се у своју специјалност (струку или/и власничку улогу) или сасвим излази из посла.

Како ПС повећава удео на тржишту - расте и обим трансформационих активности, па и број сати људског рада - и број запослених. То, даље, условљава појачану потребу за координирањем, увођењем у посао, иновирањем знања и вештина, опремањем радних места, радним простором... а пословање, свакако, оптерећује трошковима. У ПС-у - ако успева да расте - долази до диференцирања улога (институционализоване поделе рада). Основне категорије поделе рада су (по Костићу):

- Управљање (дефинисање сета највиших циљева),
- Руковођење (декомпоновање и делегирање циљева - додела одговорности и овлашћења) и
- Извршавање (трансформисање предмета рада).

3.3.3. Савремени услови за пословање

Савремена производња, па и целокупно пословање, детерминисани су технолошким и друштвеним променама. Оне се огледају у променама у области технологије и променама у области организације друштва.

Промене у технолошкој основи производње се испољавају као:

- Промене у предметима рада, израђених новим, савременим технологијама[12] (за добијање нових лекова, материјала...) и све интензивнијем развоју терцијарне делатности[13]. Порастао је значај «информатичких» предмета рада (податак, информација, знање, софтвер, ризик - безбедност, ставови, мотиви...) и

[11] *У ери Интернета ради задовољавања потреба и очекивања свих купаца - ма где да живе, раде, купују... прихваћена је нова логика: «информатичке услуге» = «производња информатичких производа»! Све то, углавном, је мотивисано жељом појединаца за нагомилавањем богатства: потреба за моћи, страхови, ризици, фрустрације, background...*

[12] *Коришћењем савремених техника и технологија мења се улога менаџмента, кога карактеришу: мања потреба за координирањем, вођењем, обучавањем..., што «снижава» пирамиду руковођења и извршавања, а тиме и трошкове. Последично, расте ценовна атрактивност и пословни успех предузећа.*

[13] *Под «терцијалном делатношћу» подразумева се рад у области саобраћаја, трговине, занатства, стамбено-комуналних услуга, културно-просветних и информационих активности, здравства, управе, банкарства и осигурања.*

- Свеприсутност информационо-комуникационе технологије (ICT).
- Развој нових технолошких и организационих процеса - заснован на новим материјалима, новим потребама, новој опреми за производњу, али и на новом односу према организовању рада, учењу, иницијативи, предузетништву, партиципацији, рационалности, бризи за окружење...
- Развијање нових извора енергије - на које ће се моћи ослонити будућа економија;
- Развој средстава и путева транспорта - што олакшава превоз и шири домете;
- Информационо-комуникационе технологије - ICT и аутоматизација - већ представљају conditio sine qua non. *«Данас се аутоматизација најчешће дефинише као контролисање и регулисање процеса (производње и пружања услуга) помоћу механичких, хидрауличких, пнеуматских, хемијских, електричних и електронских уређаја - који аутоматски оперишу и коригују настала одступања. На аутоматизацију се надовезује и аутоматија - тракама повезан процес, надгледан од машине. Сви елементи савремене производње се усклађују (колико је могуће, и оптимизују), што представља «интегралну производњу»;* она интегрише материјалне производње, науке и образовања. У оваквим условима, ICT преузима и функцију ума - обезбеђује брзу обраду великог броја података, оптимизовање одлука и примену научно заснованог управљања. Рачунари данас већ могу и да самостално истражују и налазе оптималне (њима блиске) услове/решења и управљају производним процесима.

Не само трансформациони рад, но и управљање се све више препушта ICT-у. Радници теже да повежу суделовање у идејној, техничкој и организационој припреми рада са својим извршним и управљачким функцијама, да успоставе директну сарадњу са истраживачким, техничким и планским службама, што условљава измене у систему стручног образовања. (Миладиновић)

Наука овладава целином производног процеса - јер ће будућа радна места захтевати свестрано образоване и оспособљене стручњаке - који раде и тимски и самостално. Место човека је, све више, у области креативног рада: истраживања (у препознавању и дефинисању проблема и њихових решења, тј. улога инвентора), развоја (као лидера у уочавању шанси и иницирању промена) и иноватора (тј. креатора нових пословних подухвата). Следећа у ланцу апплицирања иновација је улога предузетника (као интегратора стејкхолдера и носиоца одговорности за нови подухват и организациону форму којом се он реализује).

Најважније промене у друштву су (Миладиновић):

- Растућа подруштвљеност производних и друштвених односа - јер «транспарентност» и «демократизовање» постају правило, што захтева и нове облике организације материјалне производње.
- Виши образовни ниво - као императив технолошког и друштвеног развоја; потребни су радници (средње и високо-образовани) - оспособљени за трансформационе операције, као и за ICT и управљање, који своју компетентност одржавају - по концепту перманентног образовања; нови радник није само специјалиста, него и свестрано развијена, «ренесансна» личност (што је нарочито важно за менаџере).
- Раст животног стандарда - се огледа у порасту ефективности и ефикасности производње, расту стандарда, куповне моћи и квалитета свакодневног живота.

 Промене на социјалном плану - се огледају у интензивнијој друштвеној потрошњи - за обнављање - одржавање интелектуалне и физичке способности - што је све у функцији повећања (будућих) профита.

 Заједничке потребе су значајан део друштвене потрошње - јер се обезбеђују услови - физички материјални (стамбени, радни, еколоски, рекреативни...) и социјални - нематеријални услови (друштвена клима, морал, безбедност, култура...). Стварање амбијента у коме се може живети (тј. задовољавање поменутих заједничких потреба) подразумева одговарајуће инвестирање у тзв. «друштвену потрошњу».

 Промене у социјалној структури становништва - јер се смањује удео пољопривредног становништва у укупном становништву (Mallet); ствара се «нова средња класа» широког обима - коју чине они који раде ван непосредне производње (Mils).

 Промене у сфери политичких односа се огледају у све већем броју укључених у политичке процесе, у политизацији младих и у повећаној политичкој активности радништва (и синдиката) - обезбеђујући партиципацију запослених у управљању предузећима.

3.3.4. Савремене форме организовања рада

ПС је изложен променама и притисцима са више страна:

1. **Споља** (екстерним силама, тј. кроз услове пословања којима је оно «опкољено») тзв. Портеровим силама: купци, добављачи, конкуренти и субститути; при томе, данас, овом моделу треба да се додају и:

а) њихови нови «варијетети» - појачање које пружа савремена информационо-комуникациона технологија (ICT) - и, све јачи,

б) захтеви окружења - локалне заједнице (за «подршком»), региона и државе (за послом, тј. запошљавањем, робама и услугама, порезима), па и читаве људске заједнице («отварање», повезивање, стандарди квалитета производа/услуга - али и процеса и система, «еколошки» захтеви - као стандарди односа према природи људског окружења и индивидуе);

2. **Изнутра** - интерним силама - које делују вишеструко:

а) *деструктивно* - према предузеу (ентропијом, инертношћу и отпорима, потенцијалним међусобним конфликтима) или/и према његовом окружењу (занемаривањем обаве «коришћењем» недоречености или непостојања институционалних мера заштите, па и кршењем постављених норми),

б) *конструктивно* - према ПС-у (супротстављањем силама расипања, пропуштања шанси, нарушавања реда/правила/стандарда, тј. настојањима да се усагласе интереси и «активира» синергија) и према његовом окружењу («борбом» за опстанак - за пословни резултат који надомешта уложено и обезбеђује шансе за даљи опстанак - кроз развој).

Поменути притисци условљавају промене у предузећима, од којих је (у савременим предузећима) промена типа «топљење» средњег менаџмента интензивирана седамдесетих година XX века. Од тада је пирамида менаџмента знатно смањила висину, а ПС-а - трошкове и трајање пословних циклуса. Упоредо се одвијао још један тренд: декомпоновање ПС-а на мање, тржишно

оправдане (одрживе) целине. Тај тренд (оснивање малих и средње великих/средњих ПС-а, МСП-ова) данас, у ери мерџовања и аквизиција, изгледа «препуштеним» предузетницима - почетницима у послу, као фаза кроз коју њихова ПС-а морају да прођу.

Међутим, имајући у виду комплексност управљања великим предузећима, има аргуменат за очекивање да ће се тренд декомпоновања великих ПС-а наставити. При томе ће се задржати корист од укрупњавања (већи истраживачко-развојни, тржишни, производни... потенцијал). Како? Како «помирити» међусобно различите трендове? Како, у привређивању, бити мали (брз у реаговању), а моћан у развоју? Напуштање филозофија праћења и придруживања (тзв. реактивно и антиципативно понашање), те примењивање концепта активног управљања ПСм и околностима у којима делује (сто је тзв. лидерство у променама), захтева огроман истраживачки потенцијал. Толики истраживачко-развојни потенцијал може да обезбеде велики ПС тако што ће се бавити усвајањем (куповином или којим другим обликом «присвајања») туђих иновација, открића, проналазака или/и тако што (ако желе контролу над овом облашћу развоја сопствене компетентности), «издржавају» сопствене истраживачко-развојне јединице или/и научно-истраживачке центре (институте, лабораторије, универзитете, пројекте...).

Ако то не могу МСП-ови, а нису само велика ПС-а та која могу пружити одговарајућу истраживачку и иновативну подршку развоју, ко то може, или - како се то може? Где су «резерве» истраживачког потенцијала и код мањих ПС-а?

Одговори леже у снази добро организованог рада. Сада и овде се указује на два (позната) решења:

1.Мреже малих и средњих ПС-а (МСП). Где се то није догодило на време, услед тромости и трошкова, ПС-и су изгубили конкурентност и - више их немају.

2.Политика подршке иновативно-развојним активностима (проналазаштву, иноваторству, рационализаторству...) унутар ПС-а (и оних која нису велика).

Из горњег се види да су мали и средњи ПС (колико год та подела била релативна) будућност форми организовања рада - зато што су:

- прилагодљива (адаптирају се новим условима и променама уопште),
- релативно лако управљива (мали број хијерархијских нивоа, мало људи),
- иновативна (заснована на иновацијама и њима склона),
- јефтина (мали фиксни трошкови, ефикасне управљачке комуникације, мала и брза усклађивања),
- брза (у одлучивању и у реализовању одлука),
- кооперативна (немају снаге за условљавања и отезања при преговарању),
- специјализована (најчешће врло квалитетно),
- предузетна (ефикасно препознају и користе пословне шансе),
- иновативна (бар у почетној фази - заснивајући се на иновацији, оригиналној идеји),
- флексибилна (са савременим, позитивним ставом према променама)...

Іпак, није на одмет указати и на остале одлике МСП-ова (методом ,,SWOT-анализа"). Овде се, уз већ поменуте «снаге» (С) МСП-а, посматрају и његове:

- Слабости (W): релативно мали капацитети (нарочито финансијски - обртна средства, интелектуални капитал, гоод wилл), изолованост, управљачка «неписменост» предузетника...

 Шансе (О): отворено (велико) тржиште, повезивање у мреже, рационалност, информатичка подршка...

 Претње (Т): снага и «апетити» великих ПС-а (њихових власника и менаџера), убрзавање промена, високи стандарди, друштвена правила...

Колико мали може да буде један МСП? Довољан је један човек (чак део његовог радног времена) да се може појавити на тржишту и понудити своје услуге/производе. Ни та форма организовања рада није нова - за уметнике, научнике, занатлије... Наравно, сваки удружен рад (рад више људи) има већи потенцијал (нарочито ако је добро организован).

Стога се као савремена форма рада виде добро организоване мреже МСП-ова или/и појединаца. При томе, структура те мреже може бити:

Фиксна - кад се МСП-ови (породице и појединци у неком селу, нпр.) повежу и све своје услуге/производе (млеко из Зајечара, нпр.) јединствени - често и под једним именом/марком (слике из Ковачице, џемпери из Сирогојна) понуде тржишту;

Релативно-фиксна - кад су МСП-ови повезани тако да неке своје производе нуде под заједничком марком (млеко, нпр.), а неке не (сиреви, кајмак, мед и сл.), или кад се, у оквиру исте марке, уводе специфчности (нпр. туристичке услуге неког острва/места/села и понуда појединих хотела/породица, или, други пример: понуда заједничког светковања вина, а свака винарија нуди своја вина);

 Променљива - кад се МСП-ови организују пројектно - до постизања неког циља (снимање филма, нпр. или удруживање ради лобирања за доношења одговарајућег закона) или на одређени рок (док траје сајам, утакмица или сл.).

Свака од наведених форми организовања рада има своје предности и мане. Ово тим пре ако се у виду имају и њихова природа, природа делатности којом се баве, стање конкуренције у посматраној и сродним делатностима, ресурси, резултати рада...

3.3.5. Планирање и припрема ресурса за производњу/пружање услуга

Прича о формама организовања рада није сама себи сврха. Испричана је да би се сагледале околности и потребе савременог пословања, да би се елаборирали данас актуелни пословни ресурси, као и да би се указало на неке управљачке елементе (планирање и припрема ресурса) савременог пословања.

3.3.6. Ресурси савремених пословних система

ПС једног човека, тзв. пико-ПС, ресурси - као и читав процес управљања пословањем - су «обојени» новинама у пословању и организовању друштва. Како је основна заједничка карактеристика нових услова пословања - промена, то се и у области ресурса догађају промене - са становишта:

 Врста ресурса савремених ПС-а и других форми организовања рада,

Извора или/и добављача ресурса,

 Корисника (и начина коришћења) ресурса.

Најважније, што се тиче ресурса, за пословање данашњих ПС-а (МСП-ова и њихових мрежа, разних пројеката и др.) је да су обезбеђени услови - ресурси за постојање (покретање и одржавање) посла, као и за његово напуштање. У том

смислу, важно је да се уоче ресурси на које се потенцијални предузетник «ослања» у одлучивању за:

а) ***Покретање неког посла,*** што су, по дефиницији, предузетнички ресурси: бизнис-идеја, мотив(и) и капитал (материјални, финансијски, интелектуални). Идеја о послу је основа пословног подухвата, услов за обезбеђење конкурентности и једна од основа за иновације и развој. Може да се односи на потребу тржишта (нову, новоизазвану, иновирану или постојећу), на нову област примене (пословну, тржишну, територијалну, функционалну...), нови начин решавања неког пословног проблема, нови начин примене...

На тржиштима света, идеје достижу највеће вредности; капитал најразвијенијих економија је, у огромном делу (око 40%), интелектуални капитал (ауторска права и сл.). Као ресурс за покретање посла, она је неизбежна; као резултат креирања, намењена тржишту идеја, представља веома профитабилан производ (и основу стварања и додавања нове вредности). Националне институције (министарства науке и привреде, институти, факултети и сл.), локалне заједнице и други заинтересовани (проналазачи, иноватори, рационализатори), нуде идеје («својим» предузетницима - углавном под веома повољним условима) на својим сајтовима, на сајмовима (технике, нпр.), у писаним материјалима (програми, планови и известаји - са асортиманом постојећих и потенцијаних услуга)...

Предузетнички мотиви се, у класичној теорији менаџмента, не сматрају ехплиците ресурсима, али се не пропушта указивање на њихов значај за превођење иновације и предузетничке идеје у пословни подухват. Да је тај ресурс адекватно схваћен и цењен, не би се допуштала пословна политика по методи «покушаја и грешке» (тј. препуштања бизниса неуспеху услед недовољне управљачке оспособљености предузетника). Сваки неуспех у послу «топи» мотиве (ентузијазам) предузетника: један неуспех у послу се (још увек, у већем делу света) сматра нормалним - из њега се учи; два неуспеха имплицирају указивање на пропусте, опасности, могућности учења и оспособљавања за избегавање и савладавање препрека у послу; трећи неуспех, по правилу, «затвара врата» предузетнику и његовим будућим идејама (ма како перспективни они били). Шта год да је подстакло предузетника да крене у неки подухват (потреба да се реализује своја или туђа идеја, да се некоме докаже сопствена вредност, да се запосли и заради, да се промене услови живота и рада...), оправдано је «подржати» га стручним и другим ресурсима - да не изгуби веру у себе, да остане спреман на промене, иницијативу... То је лакше но издржавати њега и његову породицу, инвестирати у методе подстицања на предузетништво и сл. Овај ресурс се (још) не «котира» на тржишттима, али се као квалитативна одлика другог - хуманог - ресурса веома високо цени.

Капитал као класични пословни ресурс представља и предмет рада, и средства за рад. Класификује се као:

- материјални (земљиште, основна стада, засади, инсталације, машине, уређаји, алати, сировине и материјали),
- финансијски (готовина, потраживања, недоврсена производња, хартије од вредности, пласмани),
- интелектуални(запослени, њихова знања и способности).

Дугорочни облик ангажовања капитала омогућава постепену компензацију за то ангажовање и за тзв. устезање од потрошње, а краткорочно ангажовање

(улагање у један обрт), на крају обрта, враћа уложено (мисли се на уложена обртна средства, рад и компензацију за одговарајући део нове вредности). Предузетник, по правилу, има потребе за новцем као универзалним «замеником» за остале врсте капитала, а одговарајуће тржиште (тржиште новца) је добро развијено (сем у изнимним случајевима).

б) ***О(п)стајање у послу*** - а обезбеђују ресурси који пружају могућност реализовања идеја: правна регулатива, класични ресурси за обављање процеса производње/пружања услуга, услови који задовољавају мотиве предузетника или/и власника капитала.

Правна регулатива је од пресудне важности за предузетништво (покретање пословних подухвата), али и за остајање у послу:

- сигурност власнишства, право на самостално располагање властитим средствима (и зарадом, и њеним трансфером у друге земље),
- право на организовање посла (при чему се морају уважавати интереси запослених и окружења)...

Већ је уобичајено да се, уместо домаћег термина «посао», користи интернационализовани термин «бизнис». Као у причи о чобанину који успева да два пута - у шали - превари своје другаре, али трећег пута, кад заиста буде у опасности, они му не пошаљу помоћ, јер је изгубио њихово поверење (емпатију).

Предузетници данас очекују да правна регулатива важи одговарајуће дуго (да је стабилна), да се не примењује ретроактивно, да је јавна и јасна, да се усавршава и на њихову иницијативу, да подстиче пословање... У управљачким моделима, правна регулатива се појављује као скуп ограничења; престрого регулисана - може да домен управљања (област допустивих управљачких решења) учини празним скупом! Тада економија «учи». Овај ресурс усклађује интересе стејкхолдера читавог друштва - националне заједнице, па и интернационалног окружења. Њиме располаже законодавац, по моделима и решењима које нуде експерти; ако су њихови тимови «једнодимензиони» (нпр. ако их чине само правници), онда су и решења - адекватна томе. Зато је важно да је овај ресурс «на располагању» свим заинтересованим (ако је реч о демократији).

Класични ресурси производње и пружања услуга су, у основи, исти: сировине и материјал, машине и опрема, енергија, вода и флуиди, простор, радна снага (људски ресурси), подаци и информације, време. Сваки од њих је, у ово време трансформација, доживео промене: значаја, начина ангажовања, норматива... И даље се хлеб прави од брашна, воде и квасца, али су додаци другачији (и број врста хлеба много већи), машине и линије за прављење хлеба ефикасније: брже, сигурније (у смислу хигијене, нпр.), са мањим учешћем људског рада (аутоматизоване).

Већ помињане промене у области технологије (па и друштвене организације), овде су довеле до значајних промена, иновација, уштеда... И даље се једни ресурси замењују другима (људски рад - радом машина, недостатак тржишта - маркетиншким активностима, недостатак атрактивне, нове вредности - нижом ценом...), али се нормативи утрошака основних материјала морају поштовати (да би се сачувала квалитативна одлика производа и услуге). Посебна одлика савремених промена је знатно повећање учешћа ICT у процесима (и трошковима) производње/пружања услуга; наравно, по јединици производа/ услуге (односно зарађене новчане јединице) то учешће се, с обимом, смањује. Тржишта класичних

ресурса су веома развијена и, по правилу, за њих нема проблема у снабдевању (нити потребе за великим залихама).

Мотиви предузетника или/и власника капитала су, у фази постојања ПС-а, усмерени на: могуност зараде, престиж, запосленост, традицију, изазове, креативност, слободно време... Уобичајено је да се предузетник, како се ПС развија и ангажује специјалисте, повлачи у област сопствене компетентности; често и напушта посао - остајући (су)власник и управљач, или сасвим одлази из тог бизниса - у неки други или међу рентијере. Да би, док је у процесу (макар као власник) задржао своју посвећеност послу, његови мотиви се морају задовољавати у (за њега) неопходној мери, што подразумева и пословну успешност, и сагласност окружења, и његову «дораслост» ситуацији. Тржиште које се овде појављује је оно које нуди знања и оспособљавање за његов лични развој, за очување здравља, ентузијазма, у чему је најважнија култура.

ц) Напуштање (одустајање од) посла - што се манифестује као информације о успешности и потенцијалима постојећег посла (тржишни потенцијал, фаза животног циклуса пословног подухвата, продаја, зарада, узроци неуспеха, околности), па иличне информације (личне околности: замореност, испуњеност..., жељено – а неостварено).

Информације о оствареним/искоришћеним пословним потенцијалима, о неискоришћеним пословним шансама (могућност задовољавања потреба гашењем или продајом постојећег «бизниса»), о управљачким резервама (шансама за рационализовања), али и реално расположиви класични ресурси и мотиви, знања, искуство... све то, уз лични осећај способности и остварености (или онемогућености), помаже у опредељивању за «излазак» из посла.

По правилу, прави предзетник - осетљив на пословне шансе - свој посао не напушта: препушта га професионалном менаџеру (а сам креће у нове пословне подухвате), или свој посао (ако је довољно успешан и атрактиван) продаје под уговореним условима (франшизинг).

3.3.7. Планирање и припрема ресурса савремених пословних система

Остављајући по страни даље разматрање фазе оснивања савременог ПС-а или пословног подухвата и сл., као и фазу одустајања од посла, даље се пажња концентрише на ПС у претежном делу његовог пословања - на оно које се бори за опстанак, које учествује у конкурентској «утакмици». Због промена у области производа/услуга, предмета рада и средстава за рад, пословних модела (циљева и ограничења) и ресурса, као и форми организовања рада, неминовно долази и до промена у управљању производњом и пружањем услуга. Овде се указује на фазе управљања и на временске хоризонте управљања као детерминанте управљачких концепата, уз детаљније разматрање ситуације са објектима планирања.

а) Фазе управљања су одређене дефиницијом управљања. Управљање је, по дефиницији, превођење система из постојећег стања у жељено или њему блиско стање. Прецизнија дефиниција каже да је управљање свесно деловање на понашање система како би се он превео из постојећег стања у стање које ће жељеном будућем стању бити ближе но што би се догодило да таквог управљања нема.

Такве дефиниције указују да управљање обухвата:

- дефинисање циљева (уз увазавање динамике ограничења),

дефинисање, сортирање и избор трајекторије (пута, начина) достизања/остварења циљева,

 кретање по трајекторији и

 кориговање циљева и трајекторија - према околностима окружења и посматраног система.

Према реченом, процес управљања се манифестује кроз фазе:

1) Планирање (модела и трајекторија),

2) Организовање (делегирање циљева, тј. додела одговорности и овлашћења),

3) Реализовање (остварење конкретних циљева-задатака) и

4) Контролисање (остварености околности и резултата, оправданости планова и њихових промена).

Указује се на поделу фазе «реализовање» на етапе: припремање ресурса и трансформисање ресурса. За један управљачки објекат, ове фазе се одвијају (углавном) узастопно; кад се посматрају различити објекти управљања, може да се уочи преклапање различитих фаза (њихова «паралелност»).

б) Временски хоризонти управљања (и планирања) су, у новим условима пословања, добили другачије димензије: дугорочно управљање (5 до 20 и више година) сада се, због учесталих и обимних промена, примењује на периоде 3 - 5 (наравно, и више) година, Средњорочни временски хоризонт управљања сада је 6 - 12 месеци (!), а оперативно управљање се посматра у терминским јединицама (седмица, дан, а ретко - месец дана). Данас се и стратегије (производње нпр.) односе на краи - средњи рок (док се не промене услови). Производња се планира на годину дана само за познатог купца (у чији опстанак се не сумња) - за уговорене послове, а за тржиште се асортиман (врсте и обими производа) планира оријентационо - само као обезбеђеност извора снабдевања - за (пожељни) случај постојања тржишне потребе.

Места управљања се, са скраћењем временског хоризонта, приближавају, тако да се читаво оперативно управљање одвија «на лицу места» - у погону. Често се, стога, организациона јединица за «регулисање» производње назива «оперативна припрема». Стога се синтагма «планирање и припрема», као у погону, користи за означавање активности дефинисања циљева и акција, као и обезбеђења ресурса за њихово остварење.

3.3.8. ICT подршка производњи/пружању услуга

Информатика је развила бројне и моћне алате за помоћ у планирању (и припремању - превасходно информација) ресурса ПС-а. «Савременост» подразумева усаглашеност са актуелним концептима управљања, а то, неизоставно, обухвата и интензивно коришћење информатичко-комуникационе опреме.

Од ове језичке недоследности може да се има штете, али кад се нешто «одомаћи», тешко је то променити. Кренуло се од софтвера за евидентирање и чување података, преко обрачуна и плаћања, контроле и управљања залихама и планирања материјала (MRP), наставило преко планирања производних ресурса (уз материјал, ту су и капацитети средстава за производњу - MRP II) и свих

ресурса (читавог) ПС-а (ERP), да би се данас глобално интегрисало планирање свих ресурса ПС-а - и то уз помоћ Interneta (E-ERP, ERP II).

Шта више, развијају се, уз ERP, и системи: EAC и CRM, уз богату понуду софтверских кућа - за функционалне области и целину пословања (као модули и програмски системи). Водеће светске софтверске компаније, данас, на тржишту нуде бројна решења за ERP.

Избор није лак. Није у питању само цена, јер, ако један добар софтверски пакет доноси уштеду од 5%, онда није тешко израчунати (нарочито великим системима) где је «рачуница». Велики проблем увођењу ових система је њихова имплементација: захтева значајне промене, скупа је и дуго траје. Ефекти се могу очекивати и пре «заживљавања» новог софтвера: сама информација да се уводи добар софтвер за ERP повећава вредност акција посматраног ПС-а.

И на крају имајући у виду неопходност укључивања у глобалну економију и интензитет конкуренције која ту влада, сви стејкхолдери привредног развоја имају обавезе да се укључе; могућности су бројне, а на неке је указано и у овом поглављу: држава је дужна да створи амбијент (пре свега правни) сигурности и да, својим органима (министарства и сл.) и инструментима (култура, образовање, наука) подстиче предузетништво, креативност, рационалност... Локалне заједнице, као мини-државе, имају исти задатак - у оквиру својих потенцијала.

ПС-а остаје да се темељно припреме за погоднији амбијент - на националном нивоу и за беспоштедну борбу - на глобалном тржишту. Образовању је задатак да «отвара очи» - указујући на интересе и могућности. И да буде на располагању - кад га позову у помоћ. (Или би требало да буде активније?).

3.3.9. Управљање растом послова

Предузетнички ПС има свој развојни циклус (слика 4.2). Након оснивања предузетничког ПС-а, као и у свакој другој младости долази до експанзије, када је основни проблем и обезбеђење потрошача. У тој фази три су кључна питања:

- *одржање бизниса,*
- *обезбеђење новца и*
- *борба за купца.*

У периоду***одржања*** ПС је консолидован, расте и остварује профит.

У периоду ***успеха*** ПС је добро утемељен и профитабилан, даље расте и осећа потребу за професионалнијим руковођењем пословима.

У периоду***узлета***кључни проблем је како рапидно расти, па ПС мора да уложи додатна средства у раст и да припреми систем делегирања овлашћења за доношење пословних одлука. Ово је кључни период у развоју ПС-а.

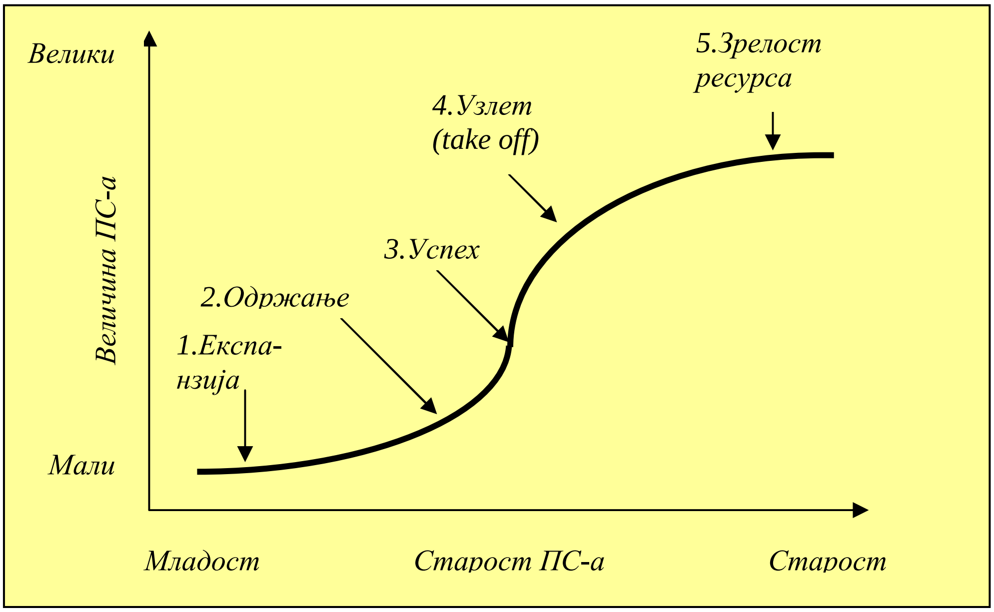
У стању***зрелости*** ресурса ПС располаже средствима да послује као зрела компанија, да озбиљно планира и контролише.

Портер је установио три типа стратегије које могу да се успешно користе у предузетничким пословима, а то су:

-*стратегија диференцијације,*

- *стратегија ниских трошкова, и*

- *стратегија фокуса.*



Слика 3.2. Приказ стања раста предузетничког ПС-а

Зависно од стања раста ПС-а долази до прилагођавања стратегијских планова и пословних активности са дефинисаним циљевима. Посебна пажња се посвећује креирању иновативне климе у ПС-у

3.3.10. Креирање иновативне климе

Пословни системи могу и пропасти уколико им се не обезбеди перманентан раст и развој. Светска искуства говоре да су основни узроци пропасти ПС-а (табела 3.4.): некомпетентност менаџера,недостатак менаџерског искуства, неуједначено искуство менаџера, неискуство у струци, немар, превара или несрећа и остало.

Предузетници имају важну улогу да обезбеђују и иновативну климу у свом ПС-у, кроз следеће акције:

- *охрабрују акције,*
- *користе информалне састанке кад год је то могуће,*
- *толеришу недостатке да би се на њима стекло искуство,*
- *истраје у добијању идеје за тржиште,*
- *награђује иновације,*
- *утврђује форму за подстицање неформалног комуницирања,*
- *охрабрује идеје,*
- *организује људе у мале тимове за будуће пројекте,*
- *одвоја од ригидних процедура и охрабрује појединце да иду око црвене траке када је пронађу и*
- *награђује или промовише иновативне личности.*

Табела 3.4. Узроци пропасти пословних система

Узроци пропасти пословних система		
Проценат пропасти ПС-а	***Узрок пропасти***	***Објашњење***
44	Некомпетентност	Неспособност вођења ПС-а, психичка, морална или интелектуална.
17	Недостатак менаџерског искуства	Мало или никакво искуству у менаџменту људским ресурсима и другим ресурсима пре покретања ПС-а.
16	Неуједначено искуство менаџера	Недовољно познавање маркетинга, финансија, набавке и производње.
15	Неискуство у струци	Мало или никакво искуство у производу или услузипре покретања ПС-а.
1	Немар	Недовољно придавање пажње ПС-у као последица лоших навика, слабог здравља или брачних невоља.
1	Превара или несреће	Превара: "заваравајуће" име, лажан финансијски извештај, намерна прекомерна куповина икли непрописно располагање имовином. Несрећа, пожар, поплава, превара од стране запослених или штрајк (за неке несреће могло се побринути осигурањем).
6	Непознато	Неоткривени узроци.

Да бисмо детаљније приближили организовање предузетништва детаљније ћемо објаснити процедуру оснивања пословних субјеката у Србији.

3.4. ОСНИВАЊЕ ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА

За започињање пословне активности привредног субјекта у Србији потребно је:

-регистрација код Агенције за привредне регистре, и уједно, добијање матичног броја од Републичког завода за статистику,

- добијање пореског броја (ПИБ-а) од Пореске управе,
- регистрација ПДВ обвезника и добијање ПДВ броја од Пореске управе,
- отварање рачуна код одговарајуће пословне банке,
- пријављивање на евиденцију код Републичких завода за пензијско и инвалидско осигурање и здравствено осигурање, и
- упис у Регистар послодаваца који води Пореска управа (уколико постоје запослени радници).

Након регистрације привредног субјекта код Агенције за привредне регистре, тј. након подношења пријаве – захтева за регистрацију оснивања привредног субјекта и добијања решења о регистрацији, потребно је обавити и следеће активности од 4.4.1. до 4.4.8.

3.4.1. Матични број

Матични број додељује Републички завод за статистику, међутим, он се добија већ приликом регистрације субјекта, у Агенцији за привредне регистре.

За доделу матичног броја не подноси се посебан захтев, већ се уз захтев за регистрацију подноси само доказ - уплатница о извршеној уплати таксе[14] за доделу матичног броја.

3.4.2.Израда печата

Након добијања решења о регистрацији врши се израда печата код печаторесца, коме треба доставити решење о регистрацији.

Текст на печату мора бити индентичан називу фирме назначеном у решењу о упису Регистар привредних субјеката.

3.4.3. Порески идентификациони број (ПИБ)

После регистрације и добијања матичног броја, следи подношење пријаве надлежном пореском органу, ради добијања пореског идентификационог броја (ПИБ-а). Пријава се подноси према седишту привредног субјекта.

ПИБ је јединствени порески број који се додељује пореском обвезнику и који се користи у пореском поступку и платном промету и једини је број физичких, правних лица и предузетника за све јавне приходе и задржава се до престанка статуса пореског обвезника.

ПИБ се користи у пореском поступку и обавезно се уноси у: 1) акт који порески обвезник подноси Пореској управи, организацијама обавезног социјалног осигурања, другим државним органима и организацијама и органима територијалне аутономије и локалне самоуправе; 2) акт који Пореска управа доставља пореском обвезнику; 3) документ којим порески обвезник плаћа порез и споредна пореска давања; 4) налог којим се банци налаже плаћање пореза и споредних пореских давања; 5) акт који порески обвезник подноси органима и

[14]Уплата прописане таксе врши се на рачун Републичког завода за статистику :1. број рачуна: 840-742221843-57; 2. модел: 97; 3. позив на број одређен према јединици локалне самоуправе на којој се налази седиштеобављања делатности (број прибавити од оператера у Агенцији за привредне регистре); 4. корисник: Буџет Републике Србије; 5. сврха: административна такса: Адреса и контакт Агенције:11000 Београд, Трг Николе Пашића 5/ИВ; тел: (011) 3331 444; факс: (011) 2230 943 и http://www.apr.gov.rs/

организацијама надлежним за вођење регистра и рачуна, у смислу чл. 29. и 30. Закона о пореском поступку и пореској администрацији.

ПИБ су дужни да имају:

- резидентно правно лице;

-државни орган и организација, орган и организација територијалне аутономије или локалне самоуправе, без својства правног лица;

- резидентни предузетник;

- резидентно физичко лице (осим резидентног предузетника) које остварује приходе или поседује имовину који подлежу опорезивању;

- стална пословна јединица нерезидентног правног лица;

- нерезидентно правно лице које одређује пуномоћника и

- нерезидентно физичко лице, које одређује пуномоћника.

Центала Пореске управе одређује ПИБи врши регистрацију пореских обвезника на основу пријаве за регистрацијуи пратећих докумената, која се разликују код привредних друштава, предузетника, и физичких лица нерезидената.

Поступак, начин и рокови одређивања пореског идентификационог броја[15], као и садржај и облик пријаве за регистрацију пореског обвезника , уређени су Правилником о пореском идентификационом броју („Сл. гласник РС“, број 57/2003, 68/2003).

У случају непријављивања измена података, Пореска управа решењем одузима пореском обвезнику додељени ПИБ до испуњења обавезе. Примерак решења доставља банци и организацији надлежној за принудну наплату из новчаних средстава на рачун обвезника.

Новоснована правна лица, надлежној организационој јединици Пореске управе подносе пореску пријаву пореза на добит ПС-а (Образац ПДП) у року од петнаест дана од дана уписа у регистар надлежног органа, у којој ће дати процену прихода и расхода до краја прве пословне године, и износ месечне аконтације пореза на добит.

---

[15] **Привредна друштва** подносе: Образац ПР-1 - пријаву за регистацију правног лица и пословних јединица, која садржи: податке за идентификацију, податке о регистрацији, податке о рачунима код банака, затим, о лицу овлашћеном за заступање, заступнику пословођи и издвојеним пословним јединицама. Пријава се може преузети са сајта или добити на шалтеру Пореске управе. Пријава се оверава печатом фирме, а уз пријаву се подноси и: 1. решење о регистрацији (оверена копија) и 2. матични број.

Предузетници подносе: 1. Образац ПР-2 - пријаву за регистрацију предузетника, која садржи податке: о радњи, о регистрацији, оснивачу радње или законском заступнику ортачке радње, лицу заступнику пословођи и о издвојеним пословним јединицама; 2. решење о регистрацији (оверена копија) и 3. матични број.

Физичка лица – нерезиденти подносе:- Образац ПР-3 – пријаву за регистрацију физичких лица - нерезидената која садржи податке за идентификацију и податке о рачунима физичког лица – нерезидента код банака.Измене и допуне података у пријави за регистрацију порески обвезник је дужан да пријави Пореској управи у року од пет радних дана од дана настанка измене на Обрасцу ППР-1 – Пријава за промену – допуну података о регистрацији правног лица и пословних јединица, Обрасцу ППР-2 - Пријава за промену – допуну података о регистрацији предузетника, односно на Обрасцу ППР-3 – Пријава за промену – допуну података о регистрацији физичког лица нерезидента.Пријаве се могу преузети са сајта или добити на шалтеру Пореске управе.Пријава се оверава печатом фирме, а уз пријаву се подноси и решење о регистрацији.

3.4.4. Регистрација ПДВ обвезника

Субјекти који су, у складу са Законом о порезу на додату вредност, обвезници плаћања овог пореза, треба да се пријаве Пореској управи и добију свој ПДВ број.

Обвезници ПДВ-а су правна лица и предузетници са прометом већим од 4.000.000 динара за претходних 12 месеци и они који су се определили да обрачунавају и плаћају ПДВ месечно (за шта су поднели Захтев, као и они који отпочну са обављањем делатности у текућој години.

Евиденциона пријава за ПДВ прописана је Правилником о облику и садржини пријаве за евидентирање обвезника ПДВ, поступку евидентирања и брисања из евиденције и о облику и садржини пореске пријаве ПДВ ("Сл. гласник РС", бр. 94/2004 и 108/2005) и подноси се на Обрасцу ЕППДВ- Пријава за евидентирање обвезника пореза на додату вредност, који је одштампан уз овај правилник и чини његов саставни део. Образац ЕППДВ подноси се надлежној организационој јединици Пореске управе[16].

Након тога, надлежни порески орган издаје потврду о извршеном евидентирању за ПДВ на Обрасцу ПЕПДВ- Потврда о извршеном евидентирању за ПДВ, који је, саставни део поменутог правилника.

3.4.5. Отварање текућег рачуна у пословној банци – потребна документација

Правна лица и физичка лица која обављају делатност дужна су да за плаћање у динарима отворе текући рачун у банци, да воде средства на том рачуну и врше плаћања преко тог рачуна, у складу са законом и уговором о отварању и вођењу тог рачуна закљученим с банком.

За отварање текућег рачуна у пословној банци потребан је:

- Захтев за отварање рачуна (садржи: пун назив клијента, седиште и адресу, општину, матични број, ПИБ, шифру делатности, лице за контакт, телефон, потпис и печат). Захтев[17] је на обрасцу који прописује банка.

Са банком се закључује уговор о отварању рачуна.

---

[16] Надлежна организациона јединица Пореске управе је: 1) за обвезника - правно лице или предузетника - организациона јединица на чијем подручју има седиште; 2) за обвезника - пољопривредника који се определио за обавезу плаћања ПДВ и друго физичко лице - организациона јединица на чијем подручју има пребивалиште; 3) за обвезника - правно лице које је, према обиму својих пореских обавеза, сврстано у великог пореског обвезника - Центар за велике пореске обвезнике; и 4) за обвезника - сталну пословну јединицу страног лица (огранак и др.) - организациона јединица на чијем подручју има место пословања или седиште. Седиштем, у овом смислу, сматра се и место пословања сталне пословне јединице страног лица.

[17] Уз захтев се прилаже: 1. Решење о регистрацији (копија); 2. Оснивачки акт или извод из закона, односно прописа, уколико се клијент оснива законом или прописом; 3. Извод из пореске евиденције надлежног пореског органа који садржи порески број клијента (копија); 4. Оверене потписе лица овлашћених за заступање по Обрасцу ОП (копија); 5. Картон депонованих потписа овлашћених лица за потписивање налога (формулар Банке); и 6. Фотокопија личне карте лица оснивача и лица овалшћеног за заступање.

По отварању рачуна, привредна друштва подносе захтев за пренос оснивачког улога са привременог рачуна банке на рачун друштва.

3.4.6. Евиденција осигураника и корисника права из здравственог, пензијског и инвалидског осигурања

Послодавци, правна и физичка лица, у обавези су да пријаве радника Фонду за пензионо и инвалидско осигурање (образац М1 и М2) у року од 5 дана од дана потписивања уговора о раду.

Ради матичне евиденције осигураника и корисника права из здравственог[18], пензијског и инвалидског осигурања[19], пријаве података за евиденцију подносе се матичној филијали.

Матична евиденција предузетника и оснивача предузећа води се код Фонда самосталних делатности.

3.4.7. Упис у Регистар послодаваца

Чланом 108б Закона о порезу на доходак грађана ("Сл. гласник РС", бр. 24/01, 80/02, 135/04, 62/06 и 65/06 - исправка), утврђено је да Пореска управа води Регистар послодаваца, тј. регистар правних и физичких лица, државних органа и организација, органа и организација јединица територијалне аутономије и локалне самоуправе и других органа и организација у којима се исплаћују зараде, односно плате (у даљем тексту: послодавац).

Овим чланом прописана је обавеза за новоснованог послодавца да Пореској управи, према месту свог седишта, односно пребивалишта, поднесе пријаву за упис у Регистар послодаваца у року од осам дана од дана уписа у Регистар код Агенције за привредне регистре.

Евиденциона пријава се подноси на Обрасцу ЕРП [20]- Пријава за евидентирање послодаваца, који је прописан Правилником о садржини пријаве за

---

[18] Пријава код Фонда за здравствено осигурање врши се тако што се Републичком заводу за здравствено осигурање достављају: 1. Пријава на осигурање (на обрасцима: М-2, М-3А,... - обрасци су самокопирајући и могу се купити у књижари), 2. Решење о регистрацији код Агенције за привредне регистре, 3. Образац РОД 1 - Пријава почетка обављања делатности, 4. Стара здравствена књижица и бланко образац нове здравствене књижице и 5.Списак издатих здравствених књижица на Обрасцу ЗОК

[19]Пријаву на осигурање код Фонда за пензијско и инвалидско осигурање Оснивачи и предузетници подносе Матичној филијали Фонда (обрасци М1 или М1К, М2, М3А). Образац пријаве се добија у филијали Фонда. Уз пријаву се прилаже: 1.Решење о регистрацији код Агенције за привредне регистре, 2.Пријава почетка отпочињања делатности на Обрасцу РОД 1, 3.оснивачки акт, 4.решење о ПИБ-у и 5. уговор са банком.

Адреса Републичког фонда за пензијско и инвалидско осигурање: Београд, Немањина бр. 30, телефон: (011) 657-537

Адреса Фонда самосталних делатности: Београд, Булевар уметности бб, телефон: (011) 2134300

[20]Образац ЕРП садржи податке о подносиоцу пријаве, и то: *1) за идентификацију; 2) о обављању делатности.* У случају када, после извршеног уписа у Регистар послодаваца, дође до измене података који су били исказани у евиденционој пријави (тј. у Обрасцу ЕРП), послодавац је дужан да надлежној организационој јединици Пореске управе поднесе нову евиденциону пријаву са попуњеним подацима који су измењени, најкасније у року од пет дана од дана настанка измене. При том, испод ознаке "Образац ЕРП" уписују се речи: "ПРОМЕНА ПОДАТАКА".

упис у Регистар послодаваца ("Сл. гласник РС", бр. 102/06), и то у писаном облику, непосредно или поштом препоручено.

3.4.8. Обављање спољнотрговинског промета

Спољнотрговински промет и привредне делатности у иностранству према Закону о спољнотрговинском пословању, могу да обављају сва правна лица, ако испуњавају услове прописане овим законом. Право да обавља спољнотрговинско пословање ПС стиче даном уписа тог пословања у одговарајући регистар, односно у Регистар код Агенције за привредне регистре, ако Законом о спољнотрговинском пословању није другачије прописано. Агенција за привредне регистре аутоматски прослеђује податке о упису спољнотрговинског пословања Пореској управи и Управи царина, а ови га региструју код себе и тиме добија порески и царински број.

Међутим, уколико привредни субјект није од оснивања био регистрован за ове послове, да би могао да их обавља, потребно је да Агенцији за привредне регистре поднесе Пријаву за упис у регистар послова спољнотрговинског промета. Уз пријаву се прилажу:

- Одлука о проширењу делатности у којој ће се навести и лице овлашћено за заступање у пословима спољнотрговинског промета, оверена у суду
- Одлука о изменама и допунама акта о оснивању ПС-а, оверена у суду,
- Измене и допуне Статута субјекта уписа којим се утврђује обављање послова спољнотрговинског промета, као и услови које мора да испуњава лице за заступање у тим пословима и границе његових овлашћења (извод из Статута у делу спољнотрговинског пословања) и
- Оверен потпис лица овлашћеног за заступање у пословима спољнотрговинског промета.

4. ОНИ СУ УСПЕЛИ - УГЛЕДАЈТЕ СЕ НА ЊИХ

4.1. ВИНАРИЈА АЛЕКСАНДРОВИЋ, Винча, Топола – Опленац

Tel: 034/ 826 555
Fax: 034/ 826 556
E-mail: office@podrumaleksandrovic.rs
Sajt: http://www.vinarijaaleksandrovic.rs/

Винарија Александровић је настала у селу Винча, у подножју Опленца, које је било познато по узгајању винове лозе и винарству још у доба старих Римљана.



Божа Александровић, власник винарије, четврта је генерација у породици, која се бави производњом вина и винарством више од 100 година. Давне 1903 године основана је Винчанска виноградарска задруга, а један од оснивача био је прадеда Милош Александровић. До почетка Другог светског рата породица Александровић је поседовала 30.000 чокота. Деда Живота и Александар Александровић су наставили ту традицију.
2000.године, саграђена је нова винарија и набављена најсавременија опрема за производњу врхунских вина. Винарија Александровић је постала лидер међу произвођачима вина не само Србије већ и целог балканског региона. Бројне награде и признања које је ова винарија освојила на најпрестижнијим међународним такмичењима су потврда резултата. Награде које је винарија Александровић освојила на сајмовима и такмичењима можете погледати на линку.
На неколико локација, има 75 хектара винограда, од чега 14 хектара тек улази у род. Годишње производи око 300 хиљада литара вина, а у палети је 13 врста. Од белих, најпознатија су Тријумф и Тријумф барик, Харизма и Тема, од црвених Визија, Регент и Родослов, а последњих година све је траженији розе Варијанта. Од пре две године, у винарији Александровић се пуни и прво српско пенушаво вино Тријумф, које има и популаран назив Шумадинац.





Иновативност је основна карактеристика Винарије Александровић више од двадесет година градећи континуитет који ће се, вероватно, тешко икада урушити.



Бити први, увек и у свему, императив је од кога Божидар Александровић не одустаје од првог дана када је ушао у свет винарства, 1991. године. Данас годишње производи 300.000 боца врхунских вина у савременој винарији, која изгледа репрезентативно – од самог улаза у зграду, преко пријемне сале, дегустационе сале, конференцијске сале…








Винарија Александровић је водећа српска приватна винарија. Потврда тога су 15 медаља - 3 сребрне и 12 бронзаних освојених у Лондону у конкуренцији од неколико десетина хиљада узорака из деведесет земаља вина на свету.
Божо александровић, власник Винарије је велики организатор догађаја везаних за вински туризам и конгресни туризам. Основао је и Клуб љубитеља вина Александровић, а један је од иницијатора идеје о оснивању Удружења винара Шумадије, чији је један од циљева брендирање Шумадије као винске регије.

4.2. ЕТНО СЕЛО ЛАТКОВАЦ, АЛЕКСАНДРОВАЦ

tel. 037/ 751 381
email: office@ethno.co.rs
www.ethno.co.rs

Етно село Латковац, или како га од миља зову гости - Слатковац, изникло је у засеоку Кавришћи, на више од два века старом огњишту предака породице Кнежевић. Данас је то културно-туристички центар који је током читаве године отворен за многобројне госте.

Латковац се налази у северозападном делу општине Александровац. Село је удаљено 220 км од Београда и смештено је у подножју планина Копаоник, Гоч и Жељин на надморској висини од 430 метара.

Смештајне капацитетеи села чини 25 лажајева, ресторан, библиотека и етно дућан распоређени у четири куће које чине засеок.







Сања Кнежевић, дипломирани археолог, власник је и руководилац Туристичко-културног центра „Етносело Латковац“. Године 2010.-те постала је „Жена за сва времена“за успешно вођење сопственог посла и давање примера и подстрека осталим женама да остваре своје жеље. Годину дана касније посталаје Амбасадорка женског предузетништва. Она Њена *порукаје: „Бавити се бизнисом није ни мало лако. Али ако имате циљ, и мислите да имате пут до тог циља, довољно енергије, снаге, воље и вере, ваш успех је загарантован“. Она* је успешно спојила традицију и модерно. Своју визију остварује *уз помоћ породице*(маме Ружице, тате Драгана, као и старијих сестара Ане и Тање), *као највеће подршке. О њеном успеху сведоче подаци да је, само, у првој години рада било око 3000 дневних посета и до 500 ноћења.* У време Александровачке бербе У Латковцу је организована традиционална свадба жупског краја. Село је било и домаћин студентима из Западне Европе.

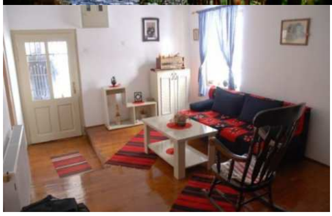







Она није *у овај посао ушла са великим бизнис плановима, они су дошли касније. Њу су водиле емоција и превелика жеља да нешто што је било заборављено отргне од заборава и покаже целом свету. И успела је савладавши многобројне п*репреке, а подршке је било мало.Доказала је да се упорност и истрајност у Србији ипак исплати.





Оно што карактерише ову младу даму је креативност и иновативност. Прихватила се врло рискантног подухвата да своје село претвори у оазу зеленила, специфичне природне лепоте и опуштања од градске буке. Успела је даистакне и очува оно најлепше и најзначније из српске традиције и историје, а да истовремено посетиоци могу видети и доживети нешто из савременог времена, као што су, на пример, концерти рок група *и фестивал класичне музике*. Етно село Латковац је идеално место за организовање теам-буилдинг радионица, семинара, изложби, летњих школа.Разбијање стереотипа био је пун погодак да бајка о Латковцу постане стварност. У оваквом послу види сигурну будућност не само своје породице већ многих сеоских домаћинстава. искрено верује да њен посао има будућности у Србији.

Свесна је да у Србији можда је најтеже пронаћи оптимизам, али да се увек води оном Черчиловом изреком – „Успех је способност да идете из неуспеха у неуспех а да не изгубите ентузијазам“. Захваљујући томе од свог (С)латковца је направила заселак који руши стереотипе и постаје центар који окупља посебне и необичне људе, у необичном амбијенту, и спаја неспојиво… традицију и модерно на савршен начин.

Латковац је још пуно пута награђиван. Сања је од Клуба привредних новинара добила награду „Плава звезда“ за креативност и очување традиције, а од Удружења пословних жена Србије признање „Цвет успеха за жену змаја“ за „нај“ модел запошљавања.

Сања је доказала да сеоски туризам може битиисплатив, да се може фино зарадити и уз све то и уживати. На хиљаде задовољних посетиоца се враћа, али шири причу о овом малом рају на земљи. Има ли бољег примера младим ентузијастима да на овом примеру осмисле свој бизнис!?!

4.3. AMIGO TRAVEL D.O.O. – Ужице, Димитрија Туцовића 93

Телефони: 00 381 31 511 596 и 00 381 31 524 192
E – mail: amigouzice@gmail.com
Web site: www.amigotravel.rs

ПОРОДИЧНИ ПОСАО КОЈИ СЕ СТАЛНО РАЗВИЈА И РАСТЕ

Туристичка агенција „Amigo Travel“ послује на туристичком тржишту од новембра 2002. године када је отворена прва пословница у Ужицу. Радмила Јањушевић оснивач Акенције напустила је "државни посао" и своју пословну идеју стрпљиво је дограђивала и претварала у стабилан посао за своју породицу. Поред ње носиоци посла су њен супруг Бранко и деца Владана и Лале.

Од самог почетка „Amigo Travel“ се истакао као лидер на туристичком тржишту у овој регији, пре свега квалитетним и добро организованим путовањима, као и односом са путницима који се посматрају као пријатељи агенције. То је резултирало великим бројем путника који су постали део Амиго-ве породице и који се увек изнова враћају.

Постали су препознатљив бренд на простору Западне Србије и шире, пре свега квалитетним и добро организованим и реализованим путовањима, али и посебним односом према путницима, који се враћају. Посао се проширио захваљујући разноврсној понуди прилагођеној људима различитих интересовања. Отворена је и пословница у Београду. У понуди су летовања, зимовања, city break аранжмани, и оно на шта су највише поносни, велика понуда тура разгледања Београда и тура обиласка Србије, како за путнике из иностранства тако и за нас, домаће. Њихова девизе су:

1. Добро дошли и постаћете део наше породице!
2. Путујте са најбољим пријатељем - Агецијом Амиго.

Уз то, запослени „Amigo Travel“-а решили су да своје искуство и потенцијал искористе ради унапређења туристичке понуде свог краја – Западне Србије. Тако се временом, поред иницијативног туризма као примарне делатности агенције, почела развијати и понуда рецептивних аранжмана, пре свега у Западној Србији. Због све већег интересовања домаћих и иностраних гостију, 2015. године почео је

са радом засебан бренд у оквиру Амиго породице – Destination Serbia, који за циљ има да гостима из иностранства, а и путницима из Србије, представи нашу земљу у најбољем светлу, пружајући уз то квалитетне туристичке услуге креиране по жељи госта. Поред тога, делатност агенције проширена је и изградњом смештајног објекта “Белино Сокаче” у Ужицу, који је за само 2 месеца рада угостио посетиоце из Француске, Аустралије, Кубе, поспешујући тиме развој туристичке привреде Ужица и Западне Србије.



Белино сокаче (стогодишња традиционална дрвена кућа)

4.4. ЕКО ХОСТЕЛ РЕПУБЛИК ЗАПАДНА СРБИЈА, УЖИЦЕ

Адреса: улица Жеље Ђурића 34, Ужице, Србија

Телефон:+38131510087
Мобилни: +381643226316
E-mail: reception@republik.rs

Марко Ристовски, млад, а инвентиван дошао је на оригиналну идеју да осмисли свој бизнис. Нестанак хотелског смештаја у Ужицу надосместио је оснивањем Еко Хостела Република са капацитетом 30 удобних, беспрекорно чистих и затегнутих кревета, који пружају јединствено искуство. Унутрашњост Хостела је комплетно опремљена намештајем од палета, старим војним предметима, муницијом и војном опремом.

Поред смештаја осмишљена је разноврсна туристичка понуда: посета Мокре Горе, Злакусе, Златибора, Сирогојна, Дринске регате и других атракција у западној Србији. Најбоље пешачке и бициклистичне туре у Србији почињу у Еко хостелу Републик . У овој топлој и пријатној атмосфери уз мирис дрвета, сви се осећају као код куће.



Еко Хостел Републик инсистрира на тзв. "зеленој идеји", која постоји од 2012.године.Намештај хостела и ентеријер су израђени од материјала који је сматран неупотребљивим. За израду кревета, столова, клупа, софа и осталих елемената опреме коришћене су еуро палете намењне за огрев. Гардеробни ормари, ноћни ормарићи столице и декоративни елементи који су припадали војсци Југославије требали је да буду истопљени и спаљени али им је вештом репарацијом враћена употребна вредност. Постељине и остали текстилни

елементи израђени су од најквалитетнијег памука, а купатило од природних материјала прикупљених у локалној средини.







Тренутно као један од извора енергије хостел користи сунчеву енергију за загревање воде у бојлеру капацитета 300 литара уз помоћ соларних панела постављених на крову објекта, а како би се постигле уштеде у потрошњи воде у купатилу су постављене сензорске батерије на умиваоницима и распршивачи на тушевима. Уштеда електричне енергије се тренутно постиже штедљивом расветом.





Као објекат који послује еколошки одговорно, велика пажња се поклања примарној селекцији отпада који се одлаже на депонију Дубоко а касније рециклира и продаје.

Осоље хостела своје госте усмерава на зелене видове транспорта: бицикле, пешачење локалне аутобусе и возове, са циљем емитовања што мањег нивоа CO_2. Натписи у хостелу госте опомињу на штедњу и указују на интересантне податке који указују на утицај човека на животну средину.

Хостел је тек на почетку свог пута ка потпуној енергетској независности. Оно што је план је уградња лед расвете која ће се напајати са соларних електрана на крову објекта, уградња штедљивих туш батерија и времеских граничника у туш кабинама, куповина машине за прање судова како би се уштедела потрошња воде. Хостел је пројектован тако да по набавци потребне опреме може да почне са пречишћавањем отпадних вода и враћањем исте у систем као техничке.

Мото наших запослених је један и гласи: Зелена идеја се наставља.

4.5. ЛИВНИЦА ТЕШИЋ Д.О.О., ЧАТРЊА ББ, 78400 ГРАДИШКА, БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА

e-mail: info@livnica-tesic.com
web site: http://www.livnica-tesic.com/





Приватно предузеће Ливница Тешић д.о.о. настало је од П.П. Отпад Промет основано 1988. године, које је сакупљало секундарне сировине и трговало истим. Власник предузеће је породица Тешић, а мр Мирко Тешић је творац и креатор бизниса, а посао све више преузимају синови Мишо и Бобан. Ливница је савремено и ефикасно организована, а поседује сертификован систем мемаџмента квалитетом сагласно важећем ИСО9001.
Данас Ливница Тешић д.о.о. је предузеће које се бави следећим делатностима: ливење сивог лива, ливење обојених метала, сакупљање и рециклажа металног отпада, сакупљање и рециклажа неметалног отпада, трговина на велико секундарним сировинама и превоз робе у друмском саобраћају
Производи настали у Ливници Тешић д.о.о:


Сливник за воду са рамом


Поклопац шахта


Поклопац шахта


Олучњак


Улични сливник са рамом


Улични сливник округли


Поклопац шахта


Каналска решетка овална


Постоље за сто


Постоље за сто


Постоље за сто


Постоље за сто


Постоље за сто


Постоље за сто


Постоље за сто


Постоље за сто

Поред наведених производа Ливница Тешић д.о.о може купцима излити одливке према достављеном моделу или договору.
Овај пословни систем се стално развија,на свом пословном простору величине 21000 м^2,по принципу одрживог развоја, дајући нарочити допринос заштити животне средине. Део простора до аутопута је засађен са украсним боровима, који украшавају објекат стварајући зелени појас.









4.6. ПАНТОВИЋ ДОО, ЗАПАДНА СРБИЈА, УЖИЦЕ

Адреса; улица Радничка бр. 4,Ужице

Предузеће за производњу промет и услуге ПАНТОВИЋ ДОО, основано је 1991. године.Власник предузећа Драгослав Пантовић је један од првих младих Ужичана основао приватно предузеће које се бави текстилном производњом. Као дипломирани економиста, Драгослав Пантовић се одлучио за покретање мале производње, која је започета са скромним средствима и опремом и неколицином обезбеђених купаца на домаћем тржишту. Добро осмишљени маркетиншки приступ је реализацију пословне идеје учинио успешном.

Свој бизнис власник ове фирме градио је на добро одабраном тиму, спремном да ради и учи, стално се усавршава, чинећи овај пословни систем веома компетентним и конкурентним. Проактивно и иновативно деловање, уз помоћ креативне индустрије, учинили су овај пословни систем веома успешним и са стално присутним растом и развојем.

Након оснивања овај предузетник је схватио да је ушао у област са веома јаком конкуренцијом како у Србији, а поготову у свету. Знао је да за опстанак, а то га није задовољавало, није довољно бити просечан па се усмерио на грађење лидерске позиције. Схватио је да квалитет његових производа мора бити супериоран и да мора премашити захтеве и потребе купаца. То му је донело и форсирано освајање најпре домаћег, а затим и иностраног тржишта, набавку савременије опреме и ширење делатности. Стално унапређење пословања, раст и развој делатности допринели су да ово предузеће прерасте у успешног произвођача у области текстилне индустрије.

Током 25 година пословања ово предузеће је од малог предузећа са пар запослених прерасло у средње предузеће са преко 100 запослених.

Производња се налази на две локације Радничка бр. 4 и Сушица бб. Предузеће има у сопственом власништву и велики број малопродајних објеката широм Србије.

Данас се Предузеће "Пантовић доо" бави производњом и продајом одевних предмета који су већ сада препознатљиви, како у Србији, тако и у земљама региона, под брендовима TEMPERATURE FASHION и COUNTRY.

У последње три године производна делатност је проширена и на производњу памучних материјала свих врста на врхунским машинама које пружају велике могућности.

Материјали, које нуди ово предузеће, за врло кратко време су постали препознатљиви. За купце је од посебног значаја могућност да им овај проивођач креира и произведе жељени материјал унапред задатих карактеристика.

Ово предузеће и његов оснивач и власник су доказ да уз вредан рад и труд, уз помоћ доброг тима сваку добру пословну идеју је могуће спровести у дело. Преузетнички дух и иновативно деловање уз све већу примену менаџмента знања се може, итекако, бити успешан и давати пример који ваља следити.

ЛИТЕРАТУРА

1. ABN AMRO sajt: http://www.abnamro.com/com/about/trs.asp
2. BANKTECHNEWSsajt: http://www.banktechnews.com/btn/articles/btnmar02-05.shtml
3. Василић, Т.: *Істраживање тржишта корисника кућног банкарства Поштанске штедионице а.д.*, Зборник радова е-трговина, Нови Сад, мај 2001.http://www.etrgovina.co.yu/2001/rad6.htm
4. Wilson, F. R.: *4 Elements of a Web Marketing Philosophy*, Web Marketing Today, Issue 31, April, 1997.
5. Wilson, F.R.:*Web Marketing Basics,*Web Marketing Today, Issue 31, April, 1997.
6. Вукмировић, Ј.: *Модели маркетинг наступа југословенских ПС-а на Internet-у*, магистарски рад, Факултет организационих наука, Београд, 2001.
7. Вулановић, В., и група аутора, *Методе и технике унапређења квалитета, Том 2, Менаџерске метое,, ФТН ИИС, Нови Сад,* 1998,
8. www.hitboxenterprise.com ; http://websidestory.com
9. www.kpmg.co.uk : f2020.pdf
10. Grossman, S., *Releasing Problem Solving Energies*,Training and Development Journal, No 38.,1984
11. Дулановић, Ж.: *Скрипте са предавања на последипломским студијама*,Факултет организационих наука, Београд, фебруар 2002.
12. Ђуричић, М.М., *Предузетништво,* "ИР-МИР" , Ужице,2013
13. Ђуричић, Р.М., Ђуричић, М.Р., *Савремени менаџмент квалитетом, "ИР-МИР" д.о.о, Ужице,* 2003
14. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., (2010),*Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму*, MATE, Загреб,
15. Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М., (2007),*Основи маркетинга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду,
16. Milner, A.D., An introduction to Adaptive Control, Prod..Eng., 24,1975,, No 3.
17. Рајков, М., Јовановић П.,Жаркић-Јоксимовић Н., Милићевић В., *Лексикон менаџмента*, Факултет организационих наука, Београд, 1993
18. Strik, F., Martić, M., Đukić O., Blagojević, A., *Priručnik za izraduposlovnog plana*, Projekat studentsko preduzetništvo/poduzetništvo, Program: Imam ideju, Sarajevo, 2012.
19. Филиповић, В., Костић М.: *Маркетинг менаџмент,* ФОН – Менаџмент, Београд, 1999.
20. Ханић, Х., (2006), *Истраживање тржишта и маркетинг информациони систем*, Економски факултет, Београд,
21. CELENT sajt: http://www.celent.com

ПРИЛОЗИ

Прилог 1: 10 најчешћих грешака у бизнис плановима!(Strik, F., 2012.)

Да би се максимизирала ефикасност писања наводимо 10 најчешћих грешака при писању бизниспланова и како да се избегну те грешке:

1. Погрешно схватање намене бизнис плана – сврха бизнис плана није писање документанего детаљно планирање. Предузетник мора детаљно планирати свој бизнис јер планевалуира у менаџмент план бизниса. Планирање је процес успостављања циљева и начиназа мерење остварења тих циљева, а затим праћење остварења циљева уз евентуалнекорекције. План је само први корак који се константно ревидира и коригује, стога је чак иштампање плана непотребно – боље га је држати у електронској форми ради лакшегкориговања и допуњавања,

2. Писање плана у једном даху – боље је писати по секцијама. Бизнис план је скуп спојенихмодула тј. секција. Почните писати план од дела који вас највише интересује, и касниједопуњавајте остале обавезне делове тако да се уклапају у вашу визију.

3. Бизнис план је завршен – бизнис план је само слика онога што је ваш бизнис био у томтренутку. Ако сматрате да је бизнис план завршен онда је и бизнис завршен. Тржиште,конкуренција и расположиве технологије никада не мирују па се бизнис, тиме и бизнис план,континуирано допуњавају и прилагођавају околностима.

4. Скривање плана од тима. План треба посматрати као менаџмент алат. Да би се остварио,људи у организацији морају знати шта се од њих очекује. То не значи да све делове бизнисплана свима треба дистрибуирати – неке делове (попут износа плата) је потребно показатисамо одређеним људима у тиму.

5. Новац и профит нису исто. Огромна је разлика између новца (кеш) и профита. Чекање нановчану уплату купаца може угрозити бизнис без деловања на његову профитабилност.Нагомилавање залиха троши новац без деловања на профитабилност. Профит јерачуноводствена ставка, новац је оно чиме располажете у банци.

6. Ширење листе приоритета. План са три или четири приоритета је план који има своју снагу и фокус.Већина људи разуме управо толико приоритета, што је и кључно за испуњење плана. План са20 приоритета заправо нема ниједан приоритет.

7. Прецењивање важности идеје. Оно што даје вредност идеји није она сама. Бизнисподразумева реализацију идеје на којој је настао.

8. Превиђање важних детаља у првих 12 месеци. Под детаљима се подразумевајуфинансијске пројекције, кључни показатељи, одговорности и рокови. Cash flow јеизузетно битан у првих 12 месеци, али је једнако важна и расподела одговорности међуљудима који су задужени за остваривање тог cash-flowа. Детаљи у бизнис плану су значајнијер без њих бизнис план не вреди ништа.

9. Претерано детаљисање у наредним периодима. Бизнис план јепланирање, а нерачуноводство. Колико су важни детаљи у почетном периоду толико су губитак времена занаредне периоде. Немогуће је прецизно планирати месечне приходе у трећој годинипостојања бизниса. То је беспотребно расипање ресурса јер је мало вероватно да таквепројекције буду довољно реалне.

10. ***Нереалистична предвиђања.*** Ако предвидите високу профитабилност или високе приходе никовам неће веровати да су то и реалне пројекције. У бизнис плановима предузетницичесто пишу најбољи, реалан и најгори случај – банке обично разматрају најгори случај који се потом умање за додатних 10 – 20%.

PROGRAM

za ulaganje
u trajna obrtna sredstva

Projekat: Proizvodnja svežeg junećeg mesa



Divci, februar 2015. godine

Zajmotražilac:

DAROVI PRIRODE DOO
PREDUZEĆE ZA TRGOVINU NA VELIKO I MALO
BEOGRAD (SAVSKI VENAC)

______________________________ M.P.
Ljiljana Radoš, osnivač i direktor

Kontakt osoba i br. tel.
Milutin Djurović
065/2006-399

Lokacija investicije:

Mesto: Divci

Opština: Valjevo

ODGOVORAN ZA IZRADU PROGRAMA ULAGANJA U TOS

Agencija BIZNIS

Menadžment i konsalting poslovi "Biznis"

____
Dr Jelena Krstić, dipl.ecc.

kont. tel. 061/164-2475
agencijabiznis@gmail.com
www.planbiz.rs

SADRŽAJ

O D L U K A

O USVAJANJU PROGRAMA ULAGANJA U TRAJNA OBRTNA SREDSTVA

Organ upravljanja privrednog društva „DAROVI PRIRODE“ d.o.o. Beograd, donosi odnosnu odluku o usvajanju Programa za ulaganje u Trajna obrtna sredstva (TOS).
TOS će biti finansirana iz sledećih izvora:

- sredstava Fonda za razvoj u iznosu od 21.000.000 RSD 71%
- sopstvena sredstva – u iznosu od 8.584.015 RSD 29%

ukupna ulaganja ∑ 29.584.015 RSD 100%

„DAROVI PRIRODE“ d.o.o.

M. P.

Ljiljana Radoš, direktor

I DEO

DOSADAŠNJE POSLOVANJE INVESTITORA

1. OSNOVNI PODACI O PRIVREDNOM DRUŠTVU

1.1. Osnivanje i istorijat

Pun naziv privrednog društva	DAROVI PRIRODE DOO PREDUZEĆE ZA TRGOVINU NA VELIKO I MALO BEOGRAD
Skraćeni naziv privrednog društva	DAROVI PRIRODE DOO
Pravni oblik:	Društvo sa ograničenom odgovornošću
Adresa:	Beograd, Sime Lozanića br. 2
Telefon i faks	011/339-0711 011/339-0709
Mobtel.	065/2006-399
e-mail	milutin.djurovic@dp-serbia.com
web-site	/
Osnivač:	Ljiljana Radoš JMBG 0102948715063
Direktor	Ljiljana Radoš
Kontakt osoba: Mob.tel.	Milutin Djurović 065/2006-399
Datum osnivanja:	16.05.2008 Registrovan za spoljnotrgovinski promet Registrovan za usluge u spoljnotrgovinskom prometu
Matični broj:	20421762
PIB:	105611157
Šifra i naziv *pretežne* delatnosti:	4634 - Trgovina na veliko pićima
Veličina preduzeća:	Mikro (za 2013.)
Ukupan prihod (dec.2014):	231.900.000 rsd
Poslovna imovina (dec.2014):	**118.181.000 rsd, od toga:** Osnovna sredstva: 14.934.000 rsd Obrtna imovina: 103.247.000 rsd
Broj zaposlenih:	20
Planiran broj novozaposlenih	**6**
Poslovne banke:	*Societe Generale banka Srbija A.D.- Beograd* *Banca Intesa A.D.- Beograd* ***Unicredit Bank Srbija A.D.- Beograd*** **Broj rn. 170-30018138000-51**

Privredno društvo „Darovi Prirode” d.o.o. osnovano je odlukom osnivača kao društvo sa ograničenom odgovornošću, dana 16.05.2008. godine, kada je donesena Odluka o osnivanju, kojom je definisana delatnost preduzeća, ovlašćenja u pravnom prometu i odgovornosti za obaveze, zastupanje preduzeća, osnovni kapital i osnivački ulog, raspoređivanje dobiti i snošenje rizika, zatim, organi preduzeća i ostale odredbe.

Društvo je usklađeno sa Zakonom o privrednim društvima:

- Pretežna delatnost kojom se društvo bavi jeste – Trgovina na veliko pićima. Društvo može obavljati i druge delatnosti, uključujući i spoljnotrgovinsku delatnost, ukoliko za to ispunjava uslove predviđene zakonom.
- Društvo ima pravo da u pravnom prometu zaključuje ugovore i vrši druge pravne radnje u okviru svog predmeta poslovanje i svoje pravne sposobnosti.
- Za obaveze iz pravnog prometa, preduzeće odgovara celokupnom imovinom.
- Društvo zastupa i predstavlja direktor, neograničeno.
- Društvom neposredno upravlja i vrši funkcije svih organa upravljanja, osnivač.
- Društvo može da promeni delatnost samo samo odlukom osnivača Društva.
- Društvo može da zaključuje ugovore i da obavlja druge poslove prometa robe i usluga samo u okviru delatnosti upisanih u registar. Društvo može, bez upisa u registar, da u manjem obimu, obavlja i druge delatnosti koje služe delatnosti koja je upisana u registar, a koje se uobičajeno obavlja uz te delatnosti.
- Na način i u slučajevima utvrđenim Zakonom o privrednim društvima, osnivač odlučuje o prestanku Društva

PODACI O KAPITALU

Osnovni kapital

Upisani novčani kapital

41.407,45 RSD

Uplaćeni novčani kapital

41.407,45 RSD 15.05.2008

KRAĆI ISTORIJAT

Preduzeće Darovi prirode posluje od 2008. godine i najpre se bavila trgovinom pićima, tačnije vinom (otuda i prvobitna šifra pretežne delatnosti 4634 - Trgovina na veliko pićima). Poslovanje nije predstavljalo standardnu trgovinu, već je koncipirano na stvaranju robnih marki za velike maloprodajne sisteme kao što su Metro, Delhaize, Dis, Univerexport i druge. Za izvesne kompanije formirali su i svoju marku proizvoda.
Tokom 2011.godine preduzeće Darovi prirode dobija ponudu da pomogne poslovanje tj proizvodnju svežeg junećeg mesa u klanici Divci. Nakon pregovora, stvoren je prvi model saradnje i to o uslužnom klanju, na način da Darovi prirode kupuje živa biološka sredstva, uslužno vrši klanje u klanici Divci, i samo pronalazi plasman. Preduzeće se vrlo brzo snašlo u novom poslu o čemu govori i rast prihoda tokom godina.

Tako se poslovalo do februara 2014.godine, kada klanica Divci ulazi u stečaj a Darovi prirode zakupljuju prostor i počinje njihova proizvodnja svežeg junećeg mesa. Novembra meseca iste godine objavljuje se javno nadmetanje, te Darovi prirode kupuju imovinu klanice: objekte, zemljište i proizvodnu opremu, te tada počinje ozbiljna proizvodnja.

Kupovinu je pomogao stejkholder – kupac junećih koža, kompanija Koteks Promet iz Mladenovca, pozajmicom od 15 miliona dinara, a kao avans za prodaju kože (evidentirano u pasivi bilansa stanja za 2014.godinu, pod stavkom Primljeni avansi, depoziti i kaucije). S obzirom da je od tada pa do danas (i dalje) vršen plasman juneće kože, ta obaveza je umanjena (evidentirano u bruto bilansu stanja za 2015.godinu).

1.2. <u>Delatnost</u>

Pretežna delatnost društva je:

46.34	Trgovina na veliko pićima

Pretežna delatnost biće promenjena u delatnost 01.11 koja obuhvata:

- proizvodnju svežeg, rashlađenog ili smrznutog mesa s kostima
- proizvodnju svežeg, rashlađenog ili smrznutog mesa u komadima
- klanje i preradu kitova na kopnu ili na specijalizovanim (plovilima) brodovima
- pripremu sirovih krupnih i sitnih koža iz klanica
- proizvodnju jestivih životinjskih masti
- preradu životinjskih iznutrica
- proizvodnju tabačke (čupane) vune

U okviru navedene delatnosti postoje instalirani kapaciteti:

- staja za prijem junadi
- stočna vaga
- klanica
- hladne komore
- pakeraj
- magacin gotovih proizvoda
- obučeni zaposleni kadar





















1.3. <u>Tehnička i kadrovska opremljenost</u>

INV.BROJ	OSNOVNO SREDSTVO	KOLIČINA	VREDNOST
4	FAX-SCANER	1	15.426,67
9	LAPTOP HP	1	39.020,83
7	LAPTOP HP 450	1	42.900,00
8	LAPTOP LENOVO	1	40.957,23
6	LAPTOP LENOVO THINKPAD	1	66.300,00
10	RAČUNAR DESKTOP	1	25.609,31
5	SERVER IBM	1	89.266,67
2	VAGA	1	123.795,20
3	HONDA ACCORD 2.4D	1	402,500.00
11	MINI COUNTRYMAN ALL	1	2.620.862,91
1	FIAT DUCATO	1	719.798,75
48	Kamion stočar Mercedes	1	362.503,00
49	Kamion TAM 130	1	88.611,85
47	Kamion Zastava Euro zeta	1	725.006,01
50	Prikolica SCHWARZMUELLER	1	88.611,85
13	Aparat za pranje pod pritiskom	2	20.139,06
20	Atmos kolica	8	108.750,96
33	Dubinska pumpa f-14-24 CA	1	20.139,06
35	Duplikator za topljenje-500 l	1	16.111,24
43	El. kolska vaga 500 kg	1	16.111,24
46	El. podna vaga	1	44.305,92
41	El. vaga DIGI SM-1008-30kg	1	12.889,00
42	El.vaga digi SM500/B 30	1	12.083,43
26	Električna dizalica VEGA 1000	1	10.069,53
31	Električna dizalica za svinje-500kg	1	8.055,62
37	Električna vaga 150kg libela	1	10.069,53
18	Električna vaga DIGI-6kg	1	8.055,62
19	Elektronska magacinska vaga	1	12.083,43
14	Injektor Gunther	1	48.333,73
30	Kazan za topljenje masti na drva-300l	1	16.111,24
17	Kompresor AB200/510	1	16.111,24
45	Kuter	1	44.305,92
15	Kuter REX	1	48.333,73
36	Mašina Maja za okožavanje	1	16.111,24
24	Mašina za mešanje mesa	1	12.083,43
29	Mašina za škembiće	1	12.083,43
28	Mašina za šurenej svinja	1	22.152,96
44	Mašina za vakumiranje	1	48.333,73
23	Mešalica tambler	1	40.278,11
34	Muljne pumpe FC 505	1	20.139,06
32	Pumpa utapajuća za vodu	1	20.139,06
51	Pumpa za vodu PS 4-20	1	20.139,06
16	Sanitarni bojler od INOX solar 1000l	1	40.278,11
38	Sterilizator za testere	1	6.041,72

39	Sterilizator za testere	1	12.083,43
27	Testera za rasecanje	1	44.305,92
12	Vaga 1500 kg Preciz	1	24.166,87
40	Vaga od 200kg (prolibela)	1	12.083,43
25	Vakumirka	1	32.222,49
22	Volf	1	12.083,43
21	Volf za mlevenje mesa	1	60.417,17
	UKUPNO		6.378.372,43

























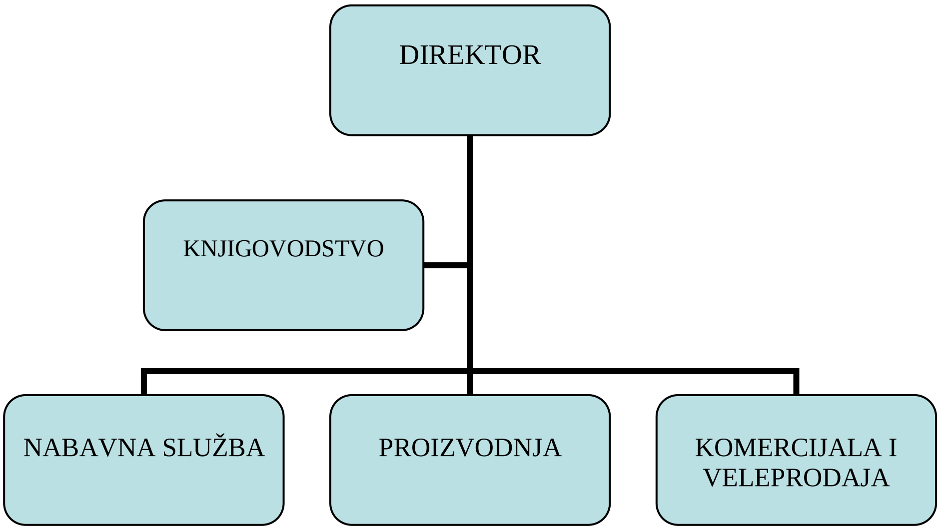
Klanica poseduje i sopstvenu trafostanicu:



LJUDSKI RESURSI	
Stručna sprema	**Broj izvršioca**
VSS	2
SSS	6
VKV	1
KV (III stepen)	9
NK (I stepen)	2
Ukupno:	**20**

1.4. Organizaciona struktura

S obzirom da je predmetno preduzeće malo, jasno je da ima jednostavnu organizacionu strukturu i to po funkcionalnom principu:



1.5. Finansijski pokazatelji poslovnih rezultata

Bilans stanja

000 RSD

Pozicije / Vrednosti	12/31/2012	Učešće	12/31/ 2013	Učešće	12/31/2014	Učešće
AKTIVA						
A. STALNA IMOVINA	**8,497**	**26.0%**	**9,761**	**21.8%**	**14,934**	**12.6%**
I. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL		0.0%		0.0%		0.0%
II. GOODWILL		0.0%		0.0%		0.0%
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA		0.0%		0.0%		0.0%
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA	8,473	25.9%	9,761	21.8%	14,934	12.6%
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	8,473	25.9%	9,761	21.8%	14,934	12.6%
2. Investicione nekretnine		0.0%		0.0%		0.0%
3. Biološka sredstva		0.0%		0.0%		0.0%
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI	24	0.1%	0	0.0%	0	0.0%
1. Učešće u kapitalu	24	0.1%		0.0%		0.0%
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani		0.0%		0.0%		0.0%
B. OBRTNA IMOVINA	**24,216**	**74.0%**	**34,925**	**78.2%**	**103,247**	**87.4%**
I. ZALIHE	882	2.7%	3,540	7.9%	59,477	50.3%
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	23,334	71.3%	31,385	70.2%	43,770	37.0%
1. Potraživanja	20,724	63.4%	29,648	66.3%	38,782	32.8%
2. Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	732	2.2%	578	1.3%		0.0%
3. Kratkoročni finansijski plasmani		0.0%		0.0%	9	0.0%
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	826	2.5%	412	0.9%	3,640	3.1%
5. Porez na dodatu vrednost i AVR	1,052	3.2%	747	1.7%	1,339	1.1%
IV. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA		0.0%		0.0%		0.0%
C. POSLOVNA IMOVINA	**32,713**	**100.0%**	**44,686**	**100.0%**	**118,181**	**100.0%**
D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0	0.0%		0.0%		0.0%
E. UKUPNA AKTIVA	**32,713**	**100.0%**	**44,686**	**100.0%**	**118,181**	**100.0%**
F. VANBILANSNA AKTIVA		0.0%		0.0%		0.0%
PASIVA						
A. KAPITAL	**6,122**	**18.7%**	**7,867**	**17.6%**	**8,544**	**7.2%**
I. OSNOVNI KAPITAL	41	0.1%	41	0.1%	41	0.0%

II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL		0.0%		0.0%		0.0%
III. REZERVE		0.0%		0.0%		0.0%
IV. REVALORIZACIONE REZERVE		0.0%		0.0%		0.0%
V. NERASPOREĐENI DOBITAK	6,081	18.6%	7,826	17.5%	8,503	7.2%
VI. GUBITAK		0.0%		0.0%		0.0%
VII. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HOV		0.0%		0.0%		0.0%
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	**26,591**	**81.3%**	**36,819**	**82.4%**	**109,637**	**92.8%**
I. DUGOROČNA REZERVISANJA		0.0%		0.0%		0.0%
II. DUGOROČNE OBAVEZE	5,359	16.4%	948	2.1%	43,361	36.7%
1. PRIMLJENI AVANSI, DEPOZITI I KAUCIJE	5,359	16.4%		0.0%	38,560	32.6%
2. Ostale dugoročne obaveze		0.0%	948	2.1%	4,801	4.1%
III. KRATKOROČNE OBAVEZE	21,232	64.9%	35,871	80.3%	66,276	56.1%
1. Kratkoročne finansijske obaveze	4,907	15.0%	16,927	37.9%	42,006	35.5%
2. Obaveze iz poslovanja	15,059	46.0%	18,936	42.4%	23,367	19.8%
3. Ostale kratkoročne obaveze	972	3.0%		0.0%	157	0.1%
4. Obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda i PVR	294	0.9%	8	0.0%	485	0.4%
5. Obaveze po osnovu poreza na dobitak		0.0%		0.0%	261	0.2%
ODLOZENE PORESKE OBAVEZE		0.0%		0.0%		0.0%
C. UKUPNA PASIVA	**32,713**	**100.0%**	**44,686**	**100.0%**	**118,181**	**100.0%**
D. VABILANSNA PASIVA		**0.0%**		**0.0%**		**0.0%**

A N A L I Z A:

➢ ***NETO OBRTNI KAPITAL***

000 RSD

Pozicija \ Godina	**12/31/2012**	**12/31/2013**	**12/31/2014**
1. DUGOROČNI IZVORI	11,481	8,815	51,905
1.1. Sopstveni izvori	6,122	7,867	8,544
1.2. Dugoročne obaveze	5,359	948	43,361
2. STALNA IMOVINA	8,497	9,761	14,934
3. NETO OBRTNI KAPITAL	**2,984**	**-946**	**36,971**
4. SOPSTVENI NETO OBRTNI KAPITAL	**-2,375**	**-1,894**	**-6,390**
5. Zalihe	882	3,540	59,477
6. Pokrice zaliha NOK-om	338%	-27%	62%
NOK / BILANSNA SUMA (%)	9%	-2%	31%

Neto obrtni fond je pokazatelj dugoročne finansijske ravnoteže. U predmetnom društvu u drugoj posmatranoj godini je negativan i to neznatno, dok je u ostalim godinama znatno pozitivan, naročito u poslednjoj godini, što govori o dobrim izvorima finansiranja i o činjenici da postoji dugoročna finansijska ravnoteža, jer nakon pokrića imobilizacije stalnih sredstava, preostaje i deo za finansiranje obrtnih sredstava.

- Pokazatelji za ocenu boniteta

Pozicija \ Godina	**12/31/2012**	**12/31/2013**	**12/31/2014**	**Min. krit.**
Rentabilitet sopstvenog kapitala nakon oporezivanja	1.58%	23.26%	7.92%	
Marža dobitka	19.25%	2.34%	0.56%	
Koeficijent obrta ukupne imovine	118.25%	371.21%	167.60%	
Likvidnost I stepena	0.04	0.01	0.05	> 0.25
Likvidnost II stepena	**1.10**	**0.87**	**0.66**	> 0.50
Likvidnost III stepena	**1.14**	**0.97**	**1.56**	**> 1**
II Stepen pokrića	135.12%	90.31%	347.56%	> 0.50
III Stepen pokrića	122.41%	66.27%	69.75%	> 0.50

Prema zadatim, ustaljenim kriterijumima, likvidnost II i III stepena su zadovoljavajuće, dok je likvidnost I stepena (gotovina / kratkoročne obaveze) ugrožena u svim posmatranim godinama, što je često viđena situacija u našim preduzećima, jer gotovine je uvek najmanje u odnosu na druga obrtna sredstva.

Pokazatelji / Za godinu	**12/31/2012**	**12/31/2013**	**12/31/2014**	
1. Vreme obrta zaliha	4	5	50	dana
2. Vreme obrta potraž. od kupaca	98	55	54	dana
3. Vreme obrta obav. prema dobavljačima	191	56	50	dana
4. Racio kreditnog naprezanja	1.45	0.97	0.89	> 1

Bilans uspeha

u 000 rsd

Pozicije / Vrednosti	**12/31/2012**	**Učešće**	**12/31/2013**	**Učešće**	**12/31/2014**	**Učešće**
A. POSLOVNI PRIHODI I RASHODI						
I. POSLOVNI PRIHODI	38,682	96.6%	165,880	99.8%	231,900	100.0%
1. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	38,682	96.6%	165,880	99.8%	198,066	85.4%
2. Prihodi od prodaje robe		0.0%		0.0%	33,834	14.6%
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka		0.0%		0.0%		0.0%
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		0.0%		0.0%		0.0%

5. Ostali poslovni prihodi		0.0%		0.0%		0.0%
II. POSLOVNI RASHODI	30,977	77.4%	161,996	97.5%	230,608	99.4%
1. Nabavna vrednost prodate robe	26,110	65.2%	148,144	89.2%	30,269	13.1%
2. Troškovi materijala	148	0.4%	2,709	1.6%	172,979	74.6%
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rash.	671	1.7%	1,601	1.0%	9,758	4.2%
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	1,476	3.7%	322	0.2%	552	0.2%
3. Povećanje vrednosti zali-ha nedovrsenih i got.proizvoda		0.0%		0.0%	4,281	1.8%
4.2. Troškovi rezervisanja		0.0%		0.0%		0.0%
5. Ostali poslovni rashodi	2,572	6.4%	9,220	5.5%	21,331	9.2%
III. POSLOVNI DOBITAK	**7,705**	**19.2%**	**3,884**	**2.3%**	**1,292**	**0.6%**
IV. POSLOVNI GUBITAK	**0**	**0.0%**	**0**	**0.0%**	**0**	**0.0%**
B. FINANSIJSKI PRIHODI I RASHODI						
I. FINANSIJSKI PRIHODI	315	0.8%	31	0.0%	18	0.0%
1. Prihodi od kamata		0.0%		0.0%		0.0%
2. Ostali prihodi	315	0.8%	31	0.0%	18	0.0%
II. FINANSIJSKI RASHODI	2,303	5.8%	1,568	0.9%	488	0.2%
1. Rashodi kamata		0.0%		0.0%		0.0%
2. Ostali rashodi	2,303	5.8%	1,568	0.9%	488	0.2%
III. DOBITAK FINANSIRANJA	**0**	**0.0%**	**0**	**0.0%**	**0**	**0.0%**
IV. GUBITAK FINANSIRANJA	**1,988**	**5.0%**	**1,537**	**0.9%**	**470**	**0.2%**
C. OSTALI PRIHODI I RASHODI						
I. OSTALI PRIHODI	1,033	2.6%	256	0.2%	0	0.0%
1. Dobici od prodaje o.s., hartija i dr.		0.0%		0.0%		0.0%
2. Ostali prihodi	1,033	2.6%	256	0.2%		0.0%
II. OSTALI RASHODI	6,474	16.2%	433	0.3%	26	0.0%
1. Gubici od prodaje o.s., hartija i dr.		0.0%		0.0%		0.0%
2. Ostali rashodi	6,474	16.2%	433	0.3%	26	0.0%
III. NEPOSL. I VANREDNI DOBITAK	**0**	**0.0%**	**0**	**0.0%**	**0**	**0.0%**
IV. NEPOSL. I VANREDNI GUBITAK	**5,441**	**13.6%**	**177**	**0.1%**	**26**	**0.0%**
D. BRUTO REZULTAT						
I. BRUTO DOBITAK	7,705	19.2%	3,884	2.3%	1,292	0.6%
II. BRUTO GUBITAK	7,429	18.6%	1,714	1.0%	496	0.2%
E. DOBITAK I GUBITAK						
I. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	**276**	**0.7%**	**2,170**	**1.3%**	**796**	**0.3%**
ODLOZENI PORESKI		**0.0%**		**0.0%**		**0.0%**

PRIHOD PERIODA						
F. PORESKI RASHOD PERIODA	179	0.4%	340	0.2%	119	0.1%
G. NETO REZULTAT PREDUZECA		0.0%		0.0%		0.0%
I. NETO DOBITAK	**97**	**0.2%**	**1,830**	**1.1%**	**677**	**0.3%**
II. NETO GUBITAK		**0.0%**		**0.0%**	**0**	**0.0%**
H. UKUPNI PRIHODI	40,030	100.0%	166,167	100.0 %	231,918	100.0%
I. UKUPNI RASHODI	39,754	99.3%	163,997	98.7%	231,122	99.7%

A N A L I Z A:

➢ **Analiza racia**

DAROVI PRIRODE doo

Pokazatelji / Za godinu	12/31/2012	12/31/2013	12/31/2014	Minimum kriterijuma
1. Ukup. obaveze: Neto imovina	434%	468%	1283%	< 100%
2. Neto imovina : Stalna imovina	72%	81%	57%	> 100%
3. Dugoročni kapital : Realna imovina	122%	66%	70%	> 100%
4. Dugor.obav. : Neto imovina	88%	12%	508%	< 100%
5. Obrt.imovina : Kratkor. obaveze	1.14	0.97	1.56	> 1
6. Iznos neto obrtnog fonda	2984	-946	36971	> 0
7. Obrt.im. - Zalihe : Kr.obav.	1.10	0.87	0.66	>= 1
8. Ukupan prih. : Ukupna aktiva	122%	372%	196%	> 12%
9. Posl.prihodi : Posl. imovina	118%	371%	196%	> 12%
10. Dobit na uk. ulaganja : Ukupna ulaganja	0.30%	4.10%	0.57%	
11. Posl. dobit : Posl. prihod	19.92%	2.34%	0.56%	> 8%
12. Posl. dobit : Čista posl. imovina	23.57%	8.69%	1.09%	Opisno
14. Posl. dobit : Kratk.fin.obav.	157.02%	22.95%	3.08%	> 20% !
15. Neto dobit : Posl. prihod	0.25%	1.10%	0.29%	> 8%
16. Neto dobit : Ukupna aktiva	0.30%	4.10%	0.57%	> 10% !
17. Neto dobit : Neto imovina	1.58%	23.26%	7.92%	> 8%
18. Koeficijent obrta zaliha	87.71	75.02	7.36	>= 8
19. Koeficijent obrta potraž. od kupaca	3.73	6.59	6.78	>= 8
20. Koeficijent obrta obav. prema dobavljačima	1.91	6.53	7.33	>= 8
21. Koeficijent obrta gotovine	46.83	402.62	63.71	180

➢ **Najveći procenat prihoda predstavljaju poslovni prihodi, koji iz godine u godinu pokazuje tendenciju porasta.**

Pozicije / Vrednosti	2012	2013	2014
POSLOVNI PRIHODI	38,682,000	165,880,000	231,900,000

➢ **Privredno društvo svake godine posluje sa dobitkom**

- **U strukturi obrtnih sredstava veća je stavka Potraživanja od stavke Zalihe (osim u poslednjoj posmatranoj godini), i to nekoliko puta veća, što predstavlja više likvidna obrtna sredstva, i to je dobro jer će preduzeće pre pribaviti preko potrebna likvidna obrtna sredstva.**

- **Koeficijent obrta obrtnih sredstava**

Godine	2012	2013	2014
Poslovni prihod	38,682,000	165,880,000	231,900,000
Obrtna sredstva	24,216,000	34,925,000	103,247,000
K.O.Obr.sred.	**1,6**	**4,8**	**2,3**

K.O. obrtnih sredstava se u posmatranim godinama kreće u proseku oko 3, što znači da obrtna sredstva u ovom društvu dobro cirkulišu što govori o visokom nivou organizovanosti poslovanja sa obrtnim sredstvima.

- **Stalna imovina pokazuje tendenciju porasta**

GODINE	2012	2013	2014
STALNA IMOVINA	**8,497,000**	**9,761,000**	**14,934,000**

- **Analiza stepena zaduženosti**

Godine	2012	2013	2014
Ukupne obaveze	26,591,000	36,819,000	109,637,000
Poslovna aktiva	32,713,000	44,686,000	118,181,000
Stepen zaduženosti	**81%**	**82%**	**93%**

- **Leveridž**

Godine	2012	2013	2014
Tuđi kapital	26,591,000	36,819,000	109,637,000
Sopstveni kapital	6,122,000	7,867,000	8,544,000
leveridž	**4.3**	**4.7**	**12.8**

Veličine u ovom indikatoru reguliše zlatno pravilo izravnanja rizika sa osnovnim zahtevom da ove veličine budu u odnosu 1:1. U posmatranom društvu ovo pravilo je narušeno u svim posmatranim godinama.

- **Proverom preko sajta NBS, 29.11.14. konstatovano je:**

Претраживање дужника у принудној наплати

Датум: 23.02.2015, 15:51:01

Дужник: Darovi prirode doo preduzeće za trgovinu na veliko i malo, Beograd (Savski Venac)

Адреса: SIME LOZANIĆA 2/II
Место: Beograd (Savski Venac)
Матични број: 20421762

Дужник нема евидентиране неизмирене обавезе у последње три године.

II DEO

P R O J E K A T

ULAGANJE U
TRAJNA OBRTNA SREDSTVA

NABAVKA SIROVINA
ZA PROIZVODNJU SVEŽEG JUNEĆEG MESA

1. OPIS I SVRHA ULAGANJA U TOS

Kako je već navedeno, preduzeće *Darovi prirode d.o.o.,* bavi se proizvodnjom svežeg junećeg mesa.

Ostvarenim obimom proizvodnje nije u potpunosti iskorišćen kapacitet, te se pojavila potreba za povećanom nabavkom sirovina, kako bi se ovo usko grlo izbeglo.

Ulaganjem u TOS, obim proizvodnje povećaće se za oko 60 %.

U posmatranim godinama, beleži se porast poslovnih prihoda, koji su posledica pozicioniranja predmetnog preduzeća na tržištu. To se zapaža i kroz činjenicu da je preduzeće pridobilo značajne kupce – velike maloprodajne lance, kao što su: Metro, Delhaize i Univerexport. Treba napomenuti da količine mesa koje isporučuju Darovi prirode, nisu ni blizu potrebama pomenutih trgovinskih lanaca, što predstavlja jedan od razloga povećanog ulaganja u obrtna sredstva, kako bi se veće količine mogle proizvesti...

Znači, povećanjem ulaganja u TOS, omogućiće se nabavka većih količina sirovina, brži obrt zaliha i bolja opskrbljenost tržišta, s obzirom na povećanu tražnju i malu konkurenciju na ovom području.

Osim toga, ulaganje podrazumeva potrebu za upošljavanjem 6 novih radnika (u direktnoj proizvodnji), čime predmetna investicija dobija širi društveni značaj.

Navedeni razlozi pokazuju opravdanost ulaganja, kako bi se proces nabavke sirovina nesmetano i kontinuirano obavljao, kao i povećao obim proizvodnje..

Zajmotražilac je spreman da finansira blizu 30 % novčanih sredstava za finansiranje obrtnih sredstava, a za ostatak predračunske vrednosti aplicira za kredit Fonda za razvoj.

U tu svrhu je i rađen predmetni Poslovni plan koji ima zadatak da prikaže sve relevantne pokazetelje ekonomske opravdanosti investiranja.

Plan je je izradjen uz punu primenu Zajedničke metodologije za ocenjivanje društvene i ekonomske opravdanosti investicija i efikasnosti investiranja, odnosno putem primene metodologije koje primenjuju medjunarodne finansijske organizacije kod ocenjivanja efikasnosti projekata.

Višegodišnje iskustvo, kao i zadovoljstvo dosadašnjih kupaca i potrošača predstavljaju garant da će planirano ulaganje dovesti do željenih tokova i pozitivnih konsekvenci.

Privredno društvo "DAROVI PRIRODE" d.o.o. deluje u skladu tj uz poštovanje i ostvarivanje ekonomskih principa: ekonomičnosti i rentabilnosti.

Usled nedostatka finansijskih sredstava za povećano ulaganje u TOS, privredno društvo "DAROVI PRIRODE" d.o.o. aplicira za kredit Fonda za razvoj, kojim bi se finansirao veći deo navedenih ulaganja (71%).

CILJEVI ULAGANJA U TOS:

- kontinuiran proces nabavke sirovina
- povećanje obima proizvodnje
- bolja opskrbljenost tržišta
- povećanje prihoda
- bolja pozicioniranost na tržištu

- procentualno povećanje profita

REZIME INVESTICIONOG PROGRAMA

NAZIV INVESTITORA	**„DAROVI PRIRODE" d.o.o**
NAZIV PROJEKTA	**ULAGANJE U TRAJNA OBRTNA SREDSTVA, ZA PROIZVODNJU SVEŽEG JUNEĆEG MESA**
LOKACIJA PROJEKTA	**DIVCI, OPŠTINA VALJEVO**
KARAKTER INVESTICIJE	**DOGRADNJA**
CILJ INVESTICIJE	**KONTINUIRAN PROCES PROIZVO-DNJE, RAST OBIMA PROIZVODNJE POVEĆANJE PRIHODA I DOBITI**

TERMINSKII PLAN

Godina:	2 0 1 5											
Aktivnosti:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Izrada poslovne dok.		■										
Obezbeđenje resursa			■	■								
Ulaganje u TOS				■								

U k u p n o u l a g a nj e	29.584.015 rsd
Investicije u osnovna sredstva:	0 rsd
Ulaganje u obrtna sredstva:	29.584.015 rsd
Izvori finansiranja:	Sopstveno učešće............. 8.584.015 rsd KREDIT .... 21.000.000 rsd Ukupno ……………… 29.584.015 rsd
Uslovi kredita	- IZNOS KREDITA...... 21.000.000 rsd - KAMATNA STOPA...... 3 % - ROK OTPLATE.......... 60 mes. - GRACE PERIOD........ 12 mes.
Poslovni rezultat projekta *Godina 2019.*	-UKUPAN PRIHOD..... 592.000.000 rsd DOBIT.......................... 23.634.722 rsd - AKUMULACIJA........ 20.089.514 rsd
Predviđeni ekonomski vek projekta	10 GODINA
Valuta u kojoj su rađeni proračuni	RSD
Cene u kojima su rađeni proračuni	Stalne cene – februar 2015
Primenjeni devizni kurs	1 eur = 120,00 rsd

EFIKASNOST INVESTIRANJA	
KRITERIJUMI	**FINANSIJSKO-TRŽISNA OCENA**
1.DINAMIČKI POKAZATELJI	
1.1. VREME POVRAĆAJA	**3 GODINE**
1.2. NETO SADAŠNJA VREDNOST PROJEKTA	**67.902.029 rsd**
1.3.INTERNA STOPA RENTABILITETA	**46 %**
1.4. RELAT. NETO SADAŠNJA VREDNOST	**2,3**
2. FUNKCIONALNI	
2.1.FINANSIJSKA LIKVIDNOST PROJEKTA	**Likvidan u svim godinama ekonomskog veka**
3. STATIČKI POKAZATELJI	
EKONOMIČNOST	**1,04**
AKUMULATIVNOST	**67 %**

2.1. PLANIRANI OBIM PROIZVODNJE

4 000 bikova

Red. broj	**PROIZVODI**	**JEDINICA MERE**	**KOLIČINA po 1 biku**	**PROSEČNA PROD.CENA / RSD**	**UKUPNA KOLIČINA ZA 4000 BIKOVA**
1	prednji čerek	kg	116	450	464,000
2	zadnji čerek	kg	174	460	696,000
3	glava	kg	4	230	16,000
4	koža	kg	55	220	220,000
5	loj	kg	8	150	32,000
6	iznutrice	kg	14	110	56,000
		kg	**371**	ukupno:	**1,484,000**

Ukupan prihod formiran je na osnovu dosadašnjeg obima proizvodnje i efekata ulaganja u trajna obrtna sredstva. Naime, ulaganja se odnose na nabavku sirovina, kojom se obim proizvodnje povećava za cca 60%.

KRAĆI OPIS TEHNOLOŠKOG PROCESA PROIZVODNJE

Biološka sredstva – junad se vozilima dopremaju na istovarnu rampu, gde magacioner depoa uzima od vozača prateću dokumentaciju, kopira stočne pasoše, obaveštava rukovodioca proizvodnje i poziva veterinarskog inspektora da izvrši pregled i odobri prijem. POtom se obavlja pregled junadi, konstatuje zdravstveno stanje i usmeno odobrava merenje i prihvat

stoke u depo. Magacioner depoa popunjava potvrdu o prijemu životinja. Čišćenje, pranje i dezinfekcija istovarne rampe, stočnog depoa i koridora, vrši se prema ustaljenom uputstvu. Životinje se putem koridora a pomoću elektrogoniča usmeravaju i odvode na omamljivanje. Goveda se omamljuju šermerovim pištoljem. Zatim sledi kačenje na zadnju nogu i podizanje na viseći kolosek uz pomoć dizalice, pa se obavlja klanje i iskrvarenje u cilju ispuštanja što više krvi iz organizma. Potom se odsecaju donji delovi prednjih nogu, rogovi, skidanje kože sag lave, skidanje kože, rasecanje grudne kosti i evisceracija, i obavlja veterinarski pregled organa. Kada je sve to obavljeno, preseca se trup, obavlja trimovanje, veterinarski pregled trupa, pranje trupa, mere se topple polutke i potom vrši skladištenje u komore. Rashlađeni i zapakovani proizvodi se specijalnim vozilima odvoze do kupaca.

2.2. ANALIZA TRŽIŠTA

Tržište prodaje

- ***100 % domaće***

Dosadašnji kupci prikazani su u narednoj tabeli (izvor: Kartica kupaca u zemlji)

KONTO: 2040 Kupci u zemlji

NAZIV KUPCA	
ADVENTUS d.o.o.	KLANICA doo
ANĐELA SD T.R	KLANICA PRERADA 808 doo
AVAKOM D.V. d.o.o	KOD LAFA U.R.
BANCA INTESA	KOD LJUBE S.U.T.R.
BANE S.T.R.	KOSTAS A ZACHARIA doo
BANIJA S.T.R.	**KOTEX-PROMET doo**
BAREL PETROL doo Barajevo	KRUNA O.D.
BAVARDI doo	LESKOMES-PLUS Z.T.R.
BEBA ZTR. Ivan Marjanović PR	LIDO doo
BONITA radnja za preradu mesa	LIK PROMET CITY doo
CAREVIĆ S.T.R.	M-323 Trgovina prerada i pečenje
DAGI PLUS U.R.	M.S I S BRKA U.R.
DDS BINGO doo	MANEX d.o.o.
DEKIMES d.o.o.	MARKANT eksport-import doo
DELHAIZE SERBIA doo	MERCATOR-S d.o.o.
DEXON doo	MESARA DUBLJEVIĆ S.T.R.
Dragan Vinčić	MESARA GORAN ĐURIĆ PR S.Z.T.R.
Društvo srpsko-grčkog prijateljstva	MESARA ZOKI TZR
DUŠANOV DVOR U.R.	MESOPRODUKT MARKO MTUR
Đokić S.Z.T.R. klanica i prerada mesa	Mesopromet-Vasić proizvodna radnja
FAMOSO butik mesa STR.	**METRO CASH & CARRY d.o.o.**
FAVORIT TUR	MIJO mesara
FORTUNA MARKET DOO	MIKI mesarska radnja SZTUR
GALIJA I PRIJATELJI U.R.	MINUS DVA

GALIJA S.U.T.R.	MISS MIA STR
GONZALES S.T.R.	MOJ DAN GRIL,PR Radmila Marković
GRAND IDEA doo	MORAVA DRAGAN mesarska radnja
GRAZIA PLUS doo	MORAVA PERA STR
GRUJA S.T.R.	NERA EX-IM d.o.o
HILI doo	NIK-S SZTR.
IDE VOZ DOO	NIKO-PROM TR
INTESA LEASING	NOX doo-noćni bar
ITD... PLUS d.o.o.	NT BOLERO doo
J.I.M.-PROMET doo	PEKARA MBN PLUS doo
JABUKA 09 d.o.o.	PIRKOS d.o.o
JUNIOR PLUS doo	PIT STOP STR.
KAČERAC SZR-Veljko Zarić preduz.	PONOS doo
KALDRMDŽIJA U.R. sa prenoćištem	PREMIER LUX
KLANICA doo	PTP DIS doo
KLANICA PRERADA 808 doo	SALE AMFORA U.R.
KOD LAFA U.R.	SAVIĆ SZTR
KOD LJUBE S.U.T.R.	SLAVONAC-PP JANKOVIC doo SURCIN
KOSTAS A ZACHARIA doo	SOBOT doo
KOTEX-PROMET doo	SOS MARKETI d.o.o.
KRUNA O.D.	SOULFOOD d.o.o.
LESKOMES-PLUS Z.T.R.	STANOVO-DRAGSTOR SZTR.
LIDO doo	STARA DRINA U.R.
LIK PROMET CITY doo	STOP TO SHOP
M-323 Trgovina prerada i pečenje	SUVOBOR-KOOP NN DOO
M.S I S BRKA U.R.	ŠEĆER MALA U.R.
MANEX d.o.o.	ŠOPALOVIĆ PROMET trgovina na malo
MARKANT eksport-import doo	TREVIS doo
MERCATOR-S d.o.o.	TRI FENJERA U.R.
MESARA DUBLJEVIĆ S.T.R.	UNIVEREXPORT D.O.O
Mesara Goran Đurić PR S.Z.T.R.	USTUROJEVIĆ STR
MESARA ZOKI TZR	VALJEVAC MDM
MESOPRODUKT MARKO MTUR	VIKOPROM doo
MESOPROMET-VASIĆ PROIZVODNA RADNJA	VIN 1 STR
METRO CASH & CARRY d.o.o.	VIP MARKET DOO
MIJO mesara	VRNJAČKI BISER DOO
MIKI mesarska radnja SZTUR	VUČIĆ-VUČIĆ d.o.o.
MINUS DVA	ZLATARSKI DUH D.O.O.
MISS MIA STR	SOS MARKETI d.o.o.
Moj dan gril,PR Radmila Marković	SOULFOOD d.o.o.
MORAVA DRAGAN mesarska radnja	STANOVO-DRAGSTOR SZTR.

MORAVA PERA STR	STARA DRINA U.R.
NERA EX-IM d.o.o	STOP TO SHOP
NIK-S SZTR.	SUVOBOR-KOOP NN DOO
NIKO-PROM TR	ŠEĆER MALA U.R.
NOX doo-noćni bar	ŠOPALOVIĆ PROMET trgovina na malo
NT BOLERO doo	TREVIS doo
PEKARA MBN PLUS doo	TRI FENJERA U.R.
PIRKOS d.o.o	**UNIVEREXPORT D.O.O**
PIT STOP STR.	PTP DIS doo
PONOS doo	SALE AMFORA U.R.
PREMIER LUX	

PLASMAN, MARKETING I KONKURENCIJA

U ovoj oblasti poslovnog delovanja evidentno je postojanje konkurencije ali svako nalazi svoj udeo na tržištu.
Predmetno preduzeće nije novo na tržištu s obzirom da je pre ove firme, pozicioniranost i prepoznatljivost stekla firma pod nazivom Klanica Divci.



Petak, 28. 11. 2014.|10:29 | Izvor: eKapija

“Darovi prirode kupili Klanicu Divci iz Valjeva. Beogradska firma najavila nastavak proizvodnje!
Klanica Divci iz Valjeva prodata je prošlog meseca za 57 miliona dinara beogradskoj firmi "Darovi prirode. Klanica Divci osnovana je 1945. godine, a bila je u vlasništvu "Lutra group", prenosi lokalni portal vamedia.info….Proizvodnja Klanice Divci svojevremeno iznosila oko 2.500 tona svežeg mesa, odnosno oko 17.000 grla stoke. Beogradska firma Darovi prirode jedno vreme bila je zakupac, pre nego je odlučula da kupi klanicu. **Novi vlasnici najavljuju nastavak proizvodnje, a s obzirom da su dobavljači mnogobrojnih trgovinskih lanaca, jasno je da već postoji ugovoren plasman za proizvode Klanice.”**
Prikazani članak je sa portala eKapija i jasno govori o dotadašnjoj prepoznatiljivosti kompanije Darovi prirode, kao dobavljača velikih trgovinskih lanaca, tako da je jasno se kod istih kupaca Darovi prirode sada lako pojavljuju i kao dobavljači druge vrste proizvoda – svećeg junećeg mesa. Od tih lanaca, za sada su najveći kupci **Delhaize**, **Metro cash and carry, Univerexport,** s tim što je potrebno napomenuti da su potrebne količine navedenih kompanija mnogo veće, nego što je trenutno kompanija Darovi prirode u mogućnosti da im isporuči.
Navedena činjenica, govori u prilog tome da je NEOPHODNO ULAGANJE U OBRTNA SREDSTVA, kako bi se nabavile veće količine sirovina – živih

bioloških sredstava, čime bi se znatno povećao obim proizvodnje kao i plasman svežeg junećeg mesa.
I do sada je kompanija Darovi prirode, svojoj konkurenciji parirala:

- poštovanjem rokova isporuke i svim ugovornim obavezama
- često i nižim cenama u odnosu na konkurenciju
- zakonskim delovanjem u odnosnoj oblasti poslovanja

Što se **marketinga** tiče, ne planiraju se znatna ulaganja, iz razloga što je predmetno preduzeće već steklo izvesnu afirmaciju, te stoga nisu potrebna velika ulaganja u marketing.
Preduzeće Darovi prirode poseduje HACCP sertifikat



<u>Tržište nabavke</u>

- *Inputi potrebni za proces proizvodnje:*
  - *100 % domaće tržište*

<u>Dosadašnji dobavljači prikazani su u narednoj tabeli</u> (izvor: Kartica dobavljača u zemlji):

KONTO: 4350 Dobavljači u zemlji

NAZIV DOBAVLJAČA	
AER DRAŽA	EPS SNABDEVANJE doo
AGRO-TARA d.o.o.	ESPACIO
Agromarket doo	FAMILIJA MARKET DOO
Alca trgovina doo	Fenikstrade rvp international
ALTI DOO	Fiskal Elektronic szr
Auto centar Aleksić	Flash pr
AUTOKOMERC CENTAR AERODROM D.O.O.	FRIGOMAX SERVICE d.o.o.
Autoperionica Aruba szr	Generalprodukt
Autopr. radnja Veselinović Stamenko	Golden Lab&Engineering doo

BATERY STORE	GORAN sztr.
Beoguma	Gorčin doo
BEOTELNET ISP	GS1
Bianco trade doo	HEMOPRODUKT doo
BIGZ NET	Hypo Alpe-Adria-Rent doo
BORA ZAŠTITA doo	IGOR SMILJKOVIĆ
C MARKET AD	Institut za zaštitu na radu
CAR CONNECTION	INTESA LEASING
CENTAR S	ISACERT D.OO
Certop co	Javni beležnik Biljana Janjušević
Cool wolf servis	KLANICA doo
COPYTEC doo	KOLAŽ str
DEGAME DOO	KOMPRESOR AUTOMOBILI D.O.O.
DELHAIZE SERBIA doo	Kraljev Marko sur
DELTA AGRAR doo	L PLAST
DELTA GENERALI OSIGURANJE ado	Laboratorija doo
DELTA MC	Lager centar doo
DELTA MOTORS	LE AUTO doo
Dom zdravlja Hemikal	LOVAC AGP doo
DUNAV OSIGURANJE a.d.o.	LUGKOP doo
Elektrotermija doo	Marmil
ENEL doo	MD PROJEKT INSTITUT DOO
ENERGO-ZELENA doo	MESOPROMET doo
METRO CASH & CARRY d.o.o.	VRELO vodoinstalaterska radnja
Mišelin zvr	VU PROTEINKA SOMBOR
MIVAKA doo	WINGS
Momcilo Đurović	Zavod za javno zdravlje
MOTION GROUP DOO	Zdravlje vet doo
Naucni institut za veterinarstvo	ZVEZDA PLAST szr
NBS	T.P. Nova trgovina doo
NEBO ITS doo	Tehnohemija
OMV Srbija d.o.o.	TELEKOM SRBIJA
OPREMA-ARD doo	UNICREDIT BANK
PANTA ZER	V.U. NAPRADAK
PING-PONG STKR.	VATRO AS
PORSCHE MOBILITY D.O.O.	Velmark inženjering
PP GILE GAS DOO	VETERINARIA d.o.o.
Privredni savetnik doo	Veterinarska komora Srbije
PROOF RADNJA ZA ŠTAMPU I GRAFIČ. PR	Veterinarski centar
RAD+ SZR	VETERINARSKI SPECIJAL.INSTITUT
REMONT doo	VIKOPROM doo
Restoran Grb	VIŠNJICA RESTORANI DOO

SIMPLEX doo	RESTORAN RUBIN
SKOVIN d.o.o	SAS Monitoring doo
SKY CAR	SAT-KADROVSKE USLUGE doo
SMILEINK	SERVIS GRADAC
SOS MARKETI d.o.o.	

KONTO: 43501 Dobavljači u zemlji i- poljoprivrednici

NAZIV DOBAVLJAČA		
Aleksandar Maksimović	Darko Milošević	Goran Veselinović
Aleksandar Vasić	Darko Radovanović	Grujica Žunić
Andrija Lazarević	Dejan Đukić	Hranislav Milovanović
Biljana Ađanski	Dejan Nikolić	Ivan Trifunović
Bogoljub Milanković	Dragan Arsić	Jovan Bojić
Borivoj Pantelić	Dragan Ivanović	Jovan Kojić
Boško Srnić	Dragan Mitrović	Jovan Lazić
Boža Gavrilović	Dragan Ninković	Jovan Pantelić
Boža Lukić	Dragan Pantelić	Krstivoje Gajić
Branislav Mitrović	Dragan Prica	Leka Tešić
Branko Ranković	Dragan Savić	Ljubinko Pantelić
Branko Starčević	Dragan Urošević	Ljubivoj Markovic
Čedomir Pajić	Dragan Živanovic	Ljubomir Lukić
Darko Bekić	Dragan Živanović,	Milan Anđelić
Darko Glišić	Dragan Žunić	Milan Bakić
Darko Matić	Dragica Marić	Milan Komanović
Dragica Šestic	Slobodan Milinković	Milan Kovačević
Dragiša Broćić	Slobodan Mitrović	Milan Penić
Dragiša Milanković	Slobodan Stojićević	Milan Popović
Dragiša Vladisavljević	Sofija Babić	Milan Srnić
Dragoljub Stevanović	Sreten Damjanović	Mileta Marković
Dragomir Vitorović	Sreten Vukašinović	Mileta Stanimirović
Dušan Damjanović	Stanimir Martić	Milija Ostojić
Dušan Gavrilović	Stanojka Bekić	Milinka Tanasijević
Dušan Lazarević	Stevan Bajić	Milinko Popadić
Dušanka Subotić	Stevan Stevanović	Milinko Simić
Đorđe Lazarević	Stojadin Živanović	Milka Sibinčić
Gavrilo Gavrilović	Stojan Bošković	Milojka Vraštanović
Goran Gavrilović	Svetomir Tomić	Milorad Branković
Goran Ivanović	Svetozar Simić	Milorad Petković
Goran Kandić	Tomislav Lukić	Miloš Belić
Goran Radović	Tomislav Nikić	Miloš Đerić
Goran Stajić	Milan Tešić	Miloš Jeftić
Goran Šašić	Milanka Bajić	Miloš Kovačević
Milena Matić	Milka Sibinčić	Velimir Berić
Milenko Adamović	Milojka Vraštanović	Velisav Mihajlović
Milenko Pantelić	Milorad Branković	Veroljub Kačarević
Milenko Zivanovic	Milorad Petković	Veselin Novaković
Mileta Marković	Milan Tešić	Vesna Damjanović
Mileta Stanimirović	Milanka Bajić	Vlada Milovanović
Milija Ostojić	Milena Matić	Vladan Jovičić
Milinka Tanasijević	Milenko Adamović	Vladan Radukić
Milinko Popadić	Milenko Pantelić	Vladan Ristić

Milinko Simić	Milenko Zivanovic	Miloš Nedeljković
Miloš Kuzmanović	Mirko Mašic	Miloš Nenadović
Vladimir Nikolic	Miroslav Babic	Milovan Stojićević
Miroslav Dosić	Vojislav Adamović	Milutin Kovačević
Momčilo Pavlović	Zdravko Vuković	Miodrag Stanković
Nataša Lukić	Zoran Bakić	Ostoja Stefanović
Nenad Gačić	Zoran Branković	Petar Topuzović
Nenad Tomić	Zoran Dročić	Predrag Vlajković
Novak Savić	Zoran Ilić	Zoran Pavlović
Obrad Savić	Zoran Knežević	Zoran Radukić
Olivera Lazarević	Zoran Pantelić,	Zoran Zivkovic
Rade Dukić	Zoran Živanovic	Sava Vasiljević
Rade Jovičić	Zoran Živanović	Slaviša Božić
Rade Kosanić	Zvonko Janković	Slavko Isaković
Rade Nikolić	Žarko Živanović	Slobodan Jelić
Rade Pantić	Željko Blagojević	Slobodan Jevtić
Radenko Kandić	Željko Dimitrijević	Živorad Jović
Radivoj Veselinović	Željko Isailović	Živanko Milovanović
Radovan Jovanović	Željko Knežević	Živanko Nikolić
Radovan Tešić	Živadin Petrović	Živko Marković
Ratomir Gajić	Živanka Ninković	Živko Martić
Živojin Petković		

Odsustvo velikih industrijskih preduzeća ili onih koja se bave tzv. prljavom tehnologijom, kao i drugih potencijalnih zagađivača okoline, daje uslove za nesmetan tov junadi, kod dobavljača u okolini, a tako i proizvodnju svežeg junećeg mesa u predmetnoj klanici.
Kako su cene u otkupu kurentne, Zajmotrailac procenjuje da će, bez posebnih problema, moći da obezbedi potrebne količine.

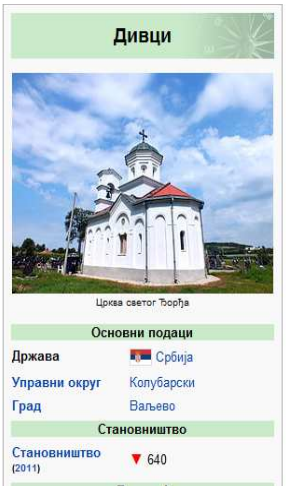
2.3. LOKACIJA

Makro-lokacija - Opština Valjevo

Opština Valjevo се налази у западној Србији на непуних 100 километара југозападно од Београда. Градско језгро смештено је у котлини кроз коју протиче река Колубара. Ваљево спада међу већа и развијенија насеља у Србији. Po podacima iz 2004. opština zauzima površinu od 905 km² (od čega na poljoprivrednu površinu otpada 58.369 ha, a na šumsku 26.503 ha). Centar opštine je grad Valjevo. Opština Valjevo se sastoji od 78 naselja. Po podacima iz 2002. godine u opštini je živelo 96.761 stanovnika, a prirodni priraštaj je iznosio -3,2 %. Po podacima iz 2004. broj zaposlenih u opštini iznosi 32.215 ljudi. U opštini se nalazi 56 osnovnih i 6 srednjih škola.
Kao i u mnogim drugim delovima Srbije, privreda Valjevo prolazi kroz izuzetno težak period prestrukturiranja. Propast velikih državnih preduzeća koja su zapošljavala daleko najveći deo radno aktivnog stanovništva, doveo je do izuzetno velikog porasta nezaposlenosti ali i nestabilnosti i krize u mnogim privrednim oblastima (primarna poljoprivreda, građevinarstvo, turizam).

Iako je Valjevo još pre par decenija počelo da favorizuje i podstiče razvoj privatnog sektora i malih i srednjih preduzeća, ozbiljniji zamah u procesu osnivanja i pokretanja delatnosti u ovoj oblasti privrede oseća se tek poslednjih nekoliko godina ali su ukupni efekti po dohodak i zapošljavanje još uvek nedovoljni. Razloga za ovo ima više.
Po visini prosečne plate kao i pokazateljima proizvoda po stanovniku, Valjevo se nalazi dosta nisko u odnosu na druge sredine slične veličine, položaja i zatečenog stepena razvijenosti u Srbiji.
Valjevsku industriju karakterišu pre svega metalski i poljoprivredno - prehrambeni komple-ks. Kriza koja je nastupila početkom 90-ih godina dovela je do naglog propadanja velikih državnih i društvenih preduzeća. Danas se većina društvenih preduzeća, kao i u ostalim gradovima u Srbiji, nalazi u procesu restrukturiranja i privatizacije. U procesu privatizacije su tekstilna industrija, industrija nameštaja, kartonske ambalaže, štamparije i velika preduzeća iz oblasti metaloprerade. Holding kompanija Krušik je sklopila ugovor sa Irakom vrednosti 20 miliona dolara, pri čemu je uposlen dodatni deo radnika radi realizacije posla.

Mikro-lokacija - Divci





Divci su naseljeno mesto grada Valjeva u Kolubarskom okrugu. Prema popisu iz 2011. bilo je 640 stanovnika.
Selom dominira ravničarski reljef sa dosta oranica, ali postoje i šume u brdskim predelima.Kroz selo protiče reka Kolubara.
Divci se graniče sa sledećim selima: Klanicom, Loznicom, Lukavcem, Klašnićem i Radobićem.
Najveći broj domaćinstava se bavi poljoprivredom. Uzgajaju se žitarice i bave se stočarskom proizvodnjom.
Osim poljoprivrede manji broj ljudi je zaposlen i u ostalim privrednim delatnostima, kao što je prerada rude, u prerađivačkoj industriji, građevinarstvu, trgovini, saobraćaju.
Selo je udaljeno 12 kilometara od Valjeva i veoma dobro je povezano sa drugim selima i okolnim gradovima, jer se nalazi na magistrali Beograd - Valjevo i pruzi Beograd - Bar.
Divci su na raskrsnici puteva koji vode ka zapadnoj, severnoj, istočnoj i južnoj Srbiji. Postoje i dva mosta preko reke Kolubare.
Pošto kroz selo prolazi magistralni put Beograd - Valjevo putna mreža je veoma razvijena, sa čestim prolaskom autobusa, što stanovnicima omogućuje brzo migriranje u okolna mesta ili gradove. Svi *glavni putevi su asfaltirani, a postoji i trotoarska mreža kroz selo.*
Klanica se nalazi nedaleko od centra mesta Divci, na oko 150 metara od glavnog puta Beograd – Valjevo, od koga je udaljena 12 km.
Pristup Klanici je jednostavan jer su sve saobraćanice oko objekata asfaltirane.
Čitava zona je podeljena na „čistu“ i „nečistu“ na način da jedna sa drugom nemaju dodira (fotografija na str. 46)

2.4. <u>POTREBNA RADNA SNAGA</u>

Investitor je već obezbeđen zaposlenim kadrovima što uključuje 20 zaposlenih radnika. Dosadašnji sistem rada planira se nastaviti i dalje, s tim što se realizacijom odnosnog projekta otvara mogućnost <u>upošljavanja još 6 radnika</u> i to u proizvodnji:

BROJ RADNIKA	KVALIFIKACIJE	
1	VSS zamenik direktora	
1	VSS tehnolog	
1	SSS direktor	
2	SSS direktor prodaje i komercijalni direktor	
10	KV mesari	plus 4 novozaposlena
4	vozač	
1	SSS računovođa	
4	NK pomoćni radnici	plus 2 novozaposlena
1	magacioner	
1	higijeničar	
26		
ukupno		

2.4. MERE ZAŠTITE

Mere zaštite čovekove okoline

➢ Privredno društvo je dužno da obezbeđuje zaštitu životne sredine u skladu sa zakonom i drugim propisima, kao i da se u toku obavljanja delatnosti pridržava propisa o zaštiti i unapređenju čovekove okoline.

➢ Zaposleni u društvu dužni su da organizuju obavljanje delatnosti društva na način kojim se osigurava bezbednost i zdravlje na radu, kao i da sprovode posebne mere zaštite životne sredine i skladu sa zakonskim propisima.

U procesu proizvodnje svežeg junećeg mesa, kao nus proizvodi, javljaju se dve vrste otpada:
- otpadne vode i
- nepotreban sadržaj (rogovi, creva i crevni sadržaj, deo kostiju…).

Što se tiče otpadnih voda, u okviru kompleksa Klanice, postoji instaliran sistem za prečišćavanje otpadnih voda: sistem prima otpadnu vodu nastalu ispiranjem, zatim vrši odvajanje čvrste od tečne faze, tako da se čvrsta faza kupi u japaner i odvozi na đubrišnu jamu, a tečna, prečišćena faza, odvodi van kruga klanice.
Sistem se sastoji od:

- AB bazena sa propisanom metalnom ogradom,
- zidanog objekta u kome je smeštena komandna tabla
- muljne pumpe
- objekta sa metalnom konstrukcijom
- PVC ispune za mehaničko prečišćavanje voda, gde se mulj odvodi u đubrišnu jamu a prečišćena voda, kanalima van kruga Klanice.





Što se tiče čvrstog otpada (rogovi, creva i crevni sadržaj...) isti se odlaže u poseban objekat (pripada “nečistom” delu a prikazan na narednoj fotografiji). Ovlašćeno preduzeće za prevoz ovakvih materija, u ovom slučaju preduzeće Panonka iz Sombora, vrši stalan odvoz otpada (troškovi računati u stavki Ostali troškovi)

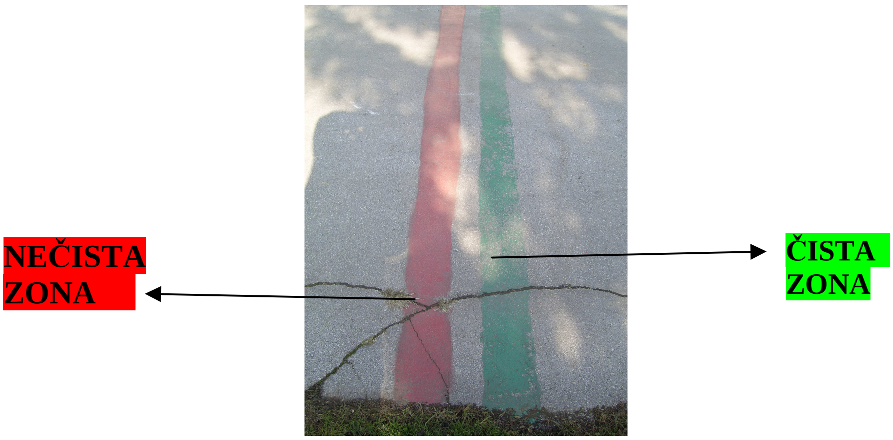


U krugu postoje i dve perionice vozila:

1. za pranje vozila za prevoz mesa
2. za pranje vozila za prevoz stoke

Objekti su armiranobetonske konstrukcije sa ispunom od opeke; malterisani su; sa nastrešnicom metalne konstrukcije i pokrivkom od salonita. Pod je armirano-betonska ploča. U zidanom delu objekta nalazi se sanitarni čvor i kancelarija. Vozači sami vrše pranje svojih vozila i to pre utovara mesa i posle dovoza stoke. Voda putem kanalizacije odlazi u sistem za prečišćavanje vode.

Poseban akcenat u okviru tehnološkog procesa predstavlja higijena kruga, radnih prostorija, alata, vozila, kao i samih radnika u skladu sa usvojenim procedurama.



Otuda, kako je već pomenuto, ceo prostor se deli na “čist” i “nečist” a deli ih zelena i crvena linija

Preglede i ispitivanja sredstava i opreme za rad, poslodavac vrši preko pravnog lica sa licencom, svake tri godine.
Što se tiča pregleda mikroklime, hemijsko-fizičke štetnosti, buke i prašine, ovlašćeni procenjivači su utvrdili da poslodavac ne poseduje poslovne prostorije koje je dužan da podrvgne pregledima uslova radne okoline, jer je u prostorijama gde se zaposleni zadržavaju duže od dva sata dnevno, obezbedio klima uređaje i veštačko provetravanje.

Mere zaštite na radu

Predmetno preduzeće poseduje svu propisanu dokumentaciju kao što su Pravilnik o bezbednosti i zdravlju na radu, Uputstva za siguran rad, Programe za osposobljavanje radnika za bezbedan rad i zaštitu od požara, kao i Akt o procenu rizika. Osim toga, ustrojilo je potrebne evidencije i osposobilo sve zaposlene za siguran rad i zaštitu od požarnih opasnosti.
S obzirom da različita radna mesta povlače i različite rizike od povrede, rizike po kvalitet mesa, to je posebnim aktom utvrđena različita zaštita:

RADNO MESTO	ZAŠTITNA SREDSTVA	STANDARD
Mesar	zaštitno belo odelo i kecelja prsluk impregniran žičanom mrežom gumene, bele čizme majice i kape bele boje zaštitne rukavice impregnirane žičanom mrežom zaštitne rukavice pvc	JUS F.C1.007
Magacioner i higijeničar	zaštitno odelo gumene, bele čizme kapa bele boje zaštitne rukavice pvc	JUS F.C1.007
Portir	uniforma letnja i zimska zaštitne cipele sa gumenim đonom baterijska lampa	
Rukovodilac proizvodnje	zaštitno odelo zaštitne cipele – čizme zaštitna kapa bela zaštitne rukavice	JUS F.C1.007

U svima fazama procesa unutrašnjeg transporta i skladištenja svi materijali u čvrstom stanju slažu se na siguran način, koji dozvoljava slobodno kretanje u prostorijama za ljude i ručna transportna sredstva.
Tehnološki proces rada, radne i pomoćne prostorije, usklađeni su sa odredbama zakona, propisa, standarda, tehničkih normativa i normi kvaliteta za objekte ove vrste i uz primenu mera sigurnih uslova može se zaključiti da su obezbeđeni sigurni uslovi rada, bezbedna radna sredina i minimalna požarna ugroženost.
Sve radne prostorije u potpunosti ispunjavaju uslove po pitanju visine, slobodne površine i zapremine a sve prema zahtevima Pravilnika o opštim merama zaštite na radu za građevinske objekte namenjene za radne i pomoćne prostorije (Sl. Glasnik SRS br. 29/87).
Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da se konstrukcija objekata nalazi u dobrom stanju i da ona objektima (a samim tim i uposlenicima, donosi stabilnost i sigurnost.

3. EKONOMSKO – FINANSIJSKA ANALIZA

3.1 PREDRAČUNSKA VREDNOST ULAGANJA I KONSTRUKCIJA FINANSIRANJA

u RSD

KONSTRUKCIJA FINANSIRANJA

ULAGANJA	STRUKTURA ULAGANJA I O P I S	VREDNOST ULAGANJA/RSD	UČEŠĆA %
OSNOVNA SREDSTVA	0	0	0
OBRTNA SREDSTVA		29.584.015	100
Ukupno:		**29.584.015**	**100**

Izvori	Vrednost/rsd	**% finansiranja**
sopstveni	8.584.015	29
kredit	21.000.000	71
Ukupno:	**29.584.015**	**100**

3.2. POTREBNA OBRTNA SREDSTVA

u RSD

	Vrsta obrtnih sredstava	Ukupne god. potrebe	Broj dana vezivanja	Koeficijent obrtaja	Potrebna obrt. sredstva
A.	**OBRTNA SREDSTVA**	**2,922,671,356**			**110,629,779**
1.	**Trajna obrtna sredstva**	1,738,671,356			48,140,891
1.1.	Zalihe sirovina i robe	573,335,678			31,851,982
	Dinarski deo	573,335,678	20	18	31,851,982
	Devizni deo	0	1	360	0
1.2	Zalihe nedovršene proizvodnje	573,335,678	3	120	4,777,797
1.3	Zalihe gotovih proizvoda	592,000,000	7	51	11,511,111
2.	**Druga obrtna sredstva**	1,184,000,000			62,488,889
2.1	Sredstva na žiro računu	592,000,000	3	120	4,933,333
2.2	Potraživanja	592,000,000	35	10	57,555,556
B	**IZVORI IZ TEKUĆEG POSLOVANJA**	**590,325,388**			**81,045,764**
3.	Dobavljači	573,335,678	50	7	79,629,955

4.	Amortizacija	0	30	12	0
5.	Ostale obaveze - zarade	16,989,710	30	12	1,415,809
C.	**POTREBNA OBRTNA SREDSTVA**				**29,584,015**
	Dinarski deo				29,584,015
	Devizni deo				0

Obrtna sredstva potrebna su za:

- nabavku žive stoke
- nabavku ambalaže
- nabavku goriva
- plaćanje prevoza otpada
- nematerijalna ulaganja
- plaćanje utroška energenata...

Nabavkom navedenih sirovina i ambalaže, projektuje se povećanje obima proizvodnje preko 60% u odnosu na sadašnji.

3.3 OBRAČUN TROŠKOVA

Materijalni troškovi

- Troškovi sirovina i ambalaže za definisani obim proizvodnje od 1.484 tone svežeg junećeg mesa:

red. broj	struktura	jedinica mere	količina	pros. OTKUP NA cena/rsd	iznos/RSD	
1	živa vaga bikova	kg	**2,000,000**	240	480,000,000	4000 grla x 500 kg
2	ambalaža - pvc kese	kom	92,000	7	644,000	
3		kg			0	
4		kg			0	
5		kg			0	
	ukupno				**480,644,000**	

Troškovi energije i fluida

ENERGIJA					
struktura	jed. mere	mes.potrebe	god.potrebe	cena	UKUPNO /RSD
elektricna energija	kWh	72,000	864,000	8	6,912,000

ogrevno drvo	m3	0	0	2,500	0
					0
					0
ukupno					**6,912,000**

FLUIDI

cca

struktura		mes.potrebe	god.potrebe	cena	ukupno/EUR	
gorivo - dizel	litar	28,314	339,768	151	51,304,968	transport got. proizvoda
voda	m3	0	0	42	0	
nafta za agregat	litar	50	600	145	87,000	
ukupno					**51,391,968**	
				ukupno	58,303,968	

Obračun troškova amortizacije sa ostatkom vrednosti projekta

Troškovi amortizacije nisu tretirani s obzirom da investicija ne predviđa ulaganje u osnovna sredstva, već isključivo u obrtna sredstva. Prikazan je samo ostatak vrednosti trajnih obrtnih sredstava:

u RSD

	Nabavna cena osnovnih sredstava	Stopa amorti-zacije	Godišnja amorti-zacija	Godine veka projekta	Ispra-vka vred-nosti	Ostatak vrednosti
1. maticno jato	0	100%		10	0	0
2. Građevinski objekti	0	2%		10	0	0
3.Oprema	0	6%		10	0	0
4. Fizičke rezerve				10	0	0
5. Inrastruktura	0	10%		10	0	0
6. Osnivačka ulaganja	0	20%		10	0	0
7. Ostalo				10	0	0
UKUPNO	**0**		**0**		**0**	0
T.O.S.						29,584,015
ostatak vrednosti						**29,584,015**

Transportni troškovi

Transportni troškovi iznose cca 51,304,968 dinara na godišnjem nivou, a prikazani su kao troškovi energije i fluida.
Živa stoka se prevozi sopstvenim tzv. stočar kamionima od dobavljača do klanice, kada su u pitanju gazdinstva. U selima postoje stočne vage gde se vrši merenje stoke, a predstavnici gazdinstava dovoze do mesta merenja. Kada su u pitanju

farme, recimo PKB, uradi se najava dolaska, posalje se stočar vozilo, na licu mesta se premeri i prevozi do klanice.
Što se tiče transporta gotovih proizvoda, on se vrši takođe sopstvenim vozilima i to hladnjačama u plusnim režimima: od 0 do 4 ºC.

Nematerijalni troškovi

Suma ovih troškova obračunata je na 7.938.000 rsd na godišnjem nivou. Prema bruto bilansu za 2014. godinu, isti su iznosili oko 4.000.000 rsd a uvećani su shodno povećanju obima proizvodnje (iako ne učestvuju po jedinici proizvoda) zbog povećanog ulaganja u marketing, većih troškova platnog prometa, reprezentacije i slične namene.

Troškovi zarada

Zarade su računate po *bruto principu* za 20 postojećih uposlenika, kao i za 6 novozaposlenih radnika (4 mesara i 2 pomoćna radnika), koliko realizacija predmetnog ulaganja i predviđa:

REDNI BROJ	BROJ RADNIKA	KVALIFIKACIJE	ZARADA /rsd/mesec	ZARADA /rsd/godina	
1	1	VSS zamenik direktora	168,188	2,018,260	
2	1	VSS tehnolog	53,820	645,843	
3	1	SSS direktor	50,456	605,478	
4	2	SSS direktor prodaje i komercijalni direktor	201,826	2,421,912	
5	10	KV mesari	470,927	5,651,127	plus 4 nova
6	4	vozač	174,916	2,098,990	
7	1	SSS računovođa	50,456	605,478	
8	4	NK pomoćni radnici	161,461	1,937,529	plus 2 nova
9	1	magacioner	43,393	520,711	
10	1	higijeničar	40,365	484,382	
	26				
	ukupno		1,415,809	**16,989,710**	

Redni broj	neto zarada po stručnoj spremi mesečno
1	100,000
2	32,000
3	30,000
4	60,000
5	28,000
6	26,000
7	30,000
8	24,000
9	25,800
10	24,000

Rashodi finansiranja

Rashodi finansiranja urađeni su prema planu otplate u skladu sa uslovima kredita:

-Iznos kredita	**21.000.000 RSD**
-Kamatna stopa	3 %
-Rok otplate	60 meseci
-Grace period	12 meseci

Obračun interkalarne kamate

	Kamata	Glavnica
2015		21,000,000
2016	315,000	21,315,000
2016	319,725	21,634,725
	634,725	

Ukupne obaveze po kreditima u RSD

Godina	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	**Ukupno**
Kamate		606,032	450,894	291,100	126,513			**1,474,539**
Rate		5,171,284	5,326,422	5,486,216	5,650,803			**21,634,725**
Anuiteti	**0**	**5,777,316**	**5,777,316**	**5,777,316**	**5,777,316**	**0**	**0**	**23,109,264**

Troškovi proizvodnih usluga

Ovi troškovi obračunati su na 2.160.000 rsd a odnose se na analizu vode, analizu otpadnih voda i mesa.

Ostali troškovi

Ovi troškovi na godišnjem nivou iznose 6.708.000 rsd a u njih su svrstani troškovi prevoza otpada i to:

129 kg otpada po biku x 4000 bikova x 13 rsd = 6.708.000 rsd

3.4. FORMIRANJE UKUPNOG PRIHODA

Ukupan prihod je formiran na bazi sledećih projektovanih količina proizvoda – svežeg, junećeg mesa i PROSEČNIH tržišnih cena:

Ukupan prihod / jedan bik - 500 kg

Red. broj	PROIZVODI	JED. MERE	Količina	PROS. PROD. CENA / RSD	UKUPNO / RSD
1	prednji čerek	kg	116	450	52,200
2	zadnji čerek	kg	174	460	80,040
3	glava	kg	4	230	920
4	koža	kg	55	220	12,100
5	loj	kg	8	150	1,200
6	iznutrice	kg	14	110	1,540
	Ukupno		**371**		**148,000**

290 kg cistog mesa - 58% randman
od toga 60% je zadnji čerek a 40% prednji

139 kg se baca: creva,crevni sadržaj, rogovi...

Ukupan prihod / 4 000 bikova

Red. broj	PROIZ-VODI	JED. MERE	Koli-čina	Pros. PROD. CENA / RSD	ukupna količina za 4000 bikova	UKUPNO / RSD
1	prednji čerek	kg	116	450	464,000	208,800,000
2	zadnji čerek	kg	174	460	696,000	320,160,000
3	glava	kg	4	230	16,000	3,680,000
4	koža	kg	55	220	220,000	48,400,000
5	loj	kg	8	150	32,000	4,800,000
6	iznutrice	kg	14	110	56,000	6,160,000
		kg	**371**	ukupno:	**1,484,000**	**592,000,000**

Prodaja se planira vršiti na:

- **domaćem tržištu - 100 %**

3.5. PLAN DINAMIKE REALIZACIJE

Godina:	2 0 1 5											
Aktivnosti:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Izrada poslovne dok.												
Obezbeđenje resursa												
Ulaganje u TOS												

***Bilans* uspeha** u punoj godini projekta tj. u 2019:

Stavke/godina		2019
I	**UKUPNI PRIHODI**	**592,000,000**
1.	**Domaća realizacija**	592,000,000
2.	**Izvoz**	0
II	**UKUPNI RASHODI**	**568,365,278**
1.	**Poslovni rashodi**	568,238,765
1.1	Materijalni troškovi	548,407,968
	sirovine i ambalaža	480,644,000
	energija i fluidi	58,303,968
	investiciono održavanje	592,000
	proizvodne usluge	2,160,000
	neproizvodne usluge	0
	ostali troškovi	6,708,000
1.2	Amortizacija	0
1.3	Nematerijalni troškovi	7,938,000
1.4	Bruto zarade	11,892,797
2.	**Rashodi finansiranja**	126,513
2.1	Kamate	126,513
2.2	Ostali rashodi finansiranja	0
III	**DOBIT**	**23,634,722**
1.	**Porez na dobit 15%**	3,545,208
2.	**Akumulacija**	20,089,514
2.1	Deo za rezerve	
2.2	Nerasporedjena dobit	

Dinamički plan bilansa uspeha

u 000 RSD

Stavke/godine		2016 1	2017 2	2018 3	2019 4	2020 5	2021 6	2022 7	2023 8	2024 9
I	**UKUPNI PRIHODI**	**355,200**	**414,400**	**503,200**	**592,000**	**592,000**	**592,000**	**592,000**	**592,000**	**592,000**
1.	**Domaća realizacija**	355,200	414,400	503,200	592,000	592,000	592,000	592,000	592,000	592,000
2.	**Izvoz**	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II	**UKUPNI RASHODI**	**346,306**	**401,786**	**485,078**	**568,365**	**568,239**	**568,239**	**568,239**	**568,239**	**568,239**
1.	**Poslovni rashodi**	345,700	401,335	484,787	568,239	568,239	568,239	568,239	568,239	568,239
1.1	Materijalni troškovi	329,045	383,886	466,147	548,408	548,408	548,407	548,407	548,407	548,407
	sirovine i ambalaža	288,386	336,450	408,547	480,644	480,644	480,644	480,644	480,644	480,644
	energija i	34,982	40,813	49,558	58,304	58,304	58,304	58,304	58,304	58,304

	fluidi									
	investiciono održavanje	355	414	503	592	592	592	592	592	592
	proizvodne usluge	1,296	1,512	1,836	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
	neproizvodne usluge	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ostali troškovi	4,025	4,696	5,702	6,708	6,708	6,708	6,708	6,708	6,708
1.2	Amortizacija	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3	Nematerijalni troškovi	4,769	5,557	6,747	7,938	7,938	7,938	7,938	7,938	7,938
1.4	Bruto zarade	11,893	11,893	11,893	11,893	11,893	11,893	11,893	11,893	11,893
2.	**Rashodi finansiranja**	606	451	291	127	0	0	0	0	0
2.2	Kamate	606	451	291	127	0	0	0	0	0
2.2	Ostali rashodi finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III	**DOBIT**	**8,894**	**12,614**	**18,122**	**23,635**	**23,761**	**23,761**	**23,761**	**23,761**	**23,761**
1.	**Porez na dobit 15%**	1,334	1,892	2,718	3,545	3,564	3,564	3,564	3,564	3,564
2.	**Akumulacija**	7,560	10,722	15,404	20,089	20,197	20,197	20,197	20,197	20,197
2.1	Deo za rezerve									
2.2	Neraspoređe-na dobit									

4 . STATIČKA OCENA EKONOMSKE EFIKASNOSTI PROJEKTA

Godina 2019.

1. Koeficijent ekonomičnosti (KE) $= \dfrac{\textbf{ukupan prihod}}{\textbf{ukupan rashod}} = \dfrac{592.000.000}{568.238.765} =$ **1,04**

2. Stopa akumulativnosti (SA) $= \dfrac{\textbf{akumulacija}}{\textbf{ukupna ulaganja}} = \dfrac{20.089.514}{29.584.015}$ **67 %**

3. PROFITNA STOPA $= \dfrac{\textbf{neto dobit}}{\textbf{uk.prihod}} = \dfrac{20.089.514}{592.000.000} =$ **3,4 %**

$$\textbf{4. Prag rentabilnosti} = \frac{\textbf{fiksni trošk.}}{\textbf{UP - varijab. troš.}} = \frac{27.257.310}{592.000.000 - 544.653.176} = \textbf{57,57 \%}$$

5. DINAMIČKA OCENA EKONOMSKE EFIKASNOSTI PROJEKTA

\

diskontna stopa n (%) =	13%
Neto sadašnja vrednost =	**67.902.029**
Rok povraćaja =	**3 godine**
interna stopa rentabilnosti	**46%**
Rel.neto sad.vrednost	**2,3**

6. OSETLJIVOST PROJEKTA

u RSD

Kritični parametri	Znak	%	Neto sadašnja vrednost	Rok povraćaja	IRR(%)
Ukupan prihod	-1	1.00	39,880,540	4	33.00
Ukupan prihod	-1	1.50	25,869,795	5	26.20
Ukupan prihod	-1	2.50	-2,151,694	8	11.85
Materijalni troškovi	1	1.00	41,943,907	4	33.98
Materijalni troškovi	1	1.50	28,964,847	5	27.72
Materijalni troškovi	1	3.00	-9,972,336	10	7.60
Investiciona ulaganja	1	20.00	61,985,226	4	39.45
Investiciona ulaganja	1	130.00	29,442,809	5	20.86
Investiciona ulaganja	1	170.00	17,609,203	6	17.19

Analiza osetljivosti projekta je izvedena na isti način i postupak kao za ocenu efikasnosti investiranja, s tim, što su vršene razne promene, koje mogu imati uticaj na dobijene efekte.
Promene nastaju u sferi tržišta prodaje i nabavke i tehničkih problema u procesu prometa.
Primenom dinamičkih metoda, koje znatno realnije oslikavaju uticaj pada cena, rast materijalnih troškova i investicija, utvrdjeno je da je ovaj projekat osetljiv na smanjenje prodajne cena gotovih proizvoda koje će se plasirati. Dozvoljen je pad cena od **1,5%.**

S obzirom da su prikazane već neko vreme ustaljene prodajne cene, može se očekivati njihovo povećanje a nikako smanjenje.

Projekat je isto toliko osetljiv na povećanje materijalnih troškova, tako da je granica tog povećanja **1,5%.**

U slucaju da se otkupne cene znatno povećaju, uvek marža prati to povećanje, tako da uticaj povećanja materijalnih troškova, ne ugrožava pozitivno poslovanje. Osim toga, otkupna cena od 2 eur je prosečna cena u otkupu, praćena u poslenjih nekoliko godina (između 1,8 i 2,2 eur).

Projekat je najmanje osetljiv na rast vrednosti ulaganja i moguće je povećanje do **130%.**

---

7. ZAKLJUČNA OCENA PROJEKTA

U finansijskom toku projekta obuhvaćena su i vrednovana sva poslovna zbivanja od početka izgradnje projekta do kraja njegovog ekonomskog veka.

Finansijski tok daje pregled svih finansijskih transakcija projekta i predstavlja osnov za ocenu likvidnosti.

Finansijski tok pokazao je da je projekat u svim godinama ekonomskog veka projekta likvidan.

Metoda neto sadašnje vrednosti projekta utvrdjuje ukupne efekte projekta u čitavom njegovom ekonomskom veku. Pri tome, uvažava vremenske preferencije i tehnikom diskontovanja svodi sve buduće efekte projekta na njegovu sadašnju vrednost.

Pri diskontovanju neto primitaka u ekonomskom toku se primenjuje realna diskontna stopa i za ovaj projekat je izračunata 13%.

Izračunata **NSV** ovog projekta (primenom diskontne stope 13%), iznosi **67.902.029 rsd**

Dobijena NSV je pozitivna i po ovom kriterijumu projekat se ocenjuje da je rentabilan.

Relativna neto sadašnja vrednost projekta označava prinos projekta po jedinici ulaganja, a predstavljena je odnosom između neto sadašnje vrednosti i ukupnih ulaganja.

$$RNSV = \frac{NSV}{Ul.} = \frac{67.902.029}{29.584.015} = 2,3$$

Ovaj pokazatelj, znači, pokazuje koliko jedinica neto sadašnje vrednosti donosi svaka jedinica uloženih sredstava u toku perioda eksploatacije.

Da bi investicioni projekat bio prihvatljiv, relativna neto sadašnja vrednost mora biti veća od 0, odnosno 1
U ovom slučaju iznosi 2,3 što znači da je projekat prihvatljiv.
Interna stopa rentabilnosti predstavlja onu diskontnu stopu koja izjednačava pozitivne i negativne neto primitke, odnosno koja sadašnju vrednost neto primitaka svodi na nulu.
Kako je dobijena ISR – 46% veća od diskontne stope (13%), projekat je rentabilan po ovom kriterijumu ocene.
Vreme povraćaja ukupno uloženih sredstava za realizaciju projekta je vreme potrebno da prihodi od projekta pokriju sve investicione troškove.
Pruračunato vreme povraćaja investicija za ovaj projekat, iznosi **3 godine.**
Imajući u vidu da je rok povraćaja investicija po projektu u okviru predvidjenog po uslovima kredita, ocenjuje se po ovom kriterijumu da je projekat prihvatljiv za investiranje.

POSLOVNA POLITIKA TOKOM VEKA PROJEKTA:

- održavati prepoznatljivost na tržištu
- povećavati obim proizvodnje
- pridobiti nove klijente
- zauzeti veće učešće na tržištu
- redovno otplaćivati anuitete